

江汉油田勘探开发研究院人力资源管理研究

目 录

1、前 言	
...	.1
1.1 中石化江汉分公司简介.....	.1
1.2 江汉勘探开发研究院简介.....	.3
1.3 江汉勘探开发研究院加强人力资源管理的现实意义.....	.5
1.4 全文的理论基础及主要研究框架.....	.6
2、江汉勘探开发研究院的经营战略	
...	.9
2.1 中石化江汉分公司的经营战略.....	.9
2.2 江汉勘探开发研究院的经营战略概况.....	.9
2.3 江汉研究院人力资源管理经营战略的关系.....	.10
3、江汉勘探开发研究院人力资源管理的现状	
12	
3.1 江汉勘探开发研究院人力资源管理状况外部比较.....	.12
3.2 江汉勘探开发研究院人力资源管理状况内部调查.....	.19
3.3 江汉研究院人力资源管理的突出问题之一——人才流失.....	.27
4、江汉勘探开发研究院人力资源管理的目标30
4.1 经营战略上的人力资源管理目标须与企业文化整合.....	.30
4.2 勘探开发研究院的企业文化建设目标.....	.30
4.3 建立在经营战略和企业文化上的人力资源管理目标.....	.32

4.4 建立在经营战略和企业文化上的人力资源管理策略	32
5、江汉勘探开发研究院人力资源管理改革的战略重点	35
5.1 建立形式多样、合理有效的薪酬机制	35
5.2 建立公正明确、科学量化的绩效考核机制	40
5.3 建立注重实绩、竞争择优的用人机制	49
5.4 建立目标明确、促人成长的培训机制	50
5.5 建立创新、学习的企业文化精神	53
参考文献	55
结束语	57

摘 要

“人力资源”是指特定社会组织所拥有的能推动其持续发展，达成组织目标的成员能力的总和。而人力资源管理是对这种资源进行的一系列的管理活动，它是指通过对人和事的管理，处理人与人之间的关系、人和事的配合，以充分发挥人的潜能，并对人的各种活动予以计划、组织、领导和控制，以实现组织的目标。

人力资源管理是企业管理的基本职能之一，但在企业管理中人力资源有其自身的独特性，那就是人力资源管理的对象：人，这一企业最基本的生产要素。现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过“企业只有一项真正的资源：人”。IBM 公司总裁华生也说过：“你可以搬走我的机器，烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会。”由此，可以看出：它是企业持续发展的源泉；是企业目标实现的保障，是构成企业竞争力的至关重要的因素。

油田勘探开发研究院人力资源管理由于长期处于行政命令状态，人力资源管理的工作很大程度上只是历史的延续和人力资源管理的简单做法，并没有一个科学合理、系统化的人力资源管理体系，而其作为江汉油田“市场、资源、资本三扩张”战略中坚力量，对人力资源管理显得更加突出和紧迫。怎样建立一套良好的人才吸引、使用、培养、晋升的人力资源管理机制，成为首先必须解决的问题。

而要建立一套科学合理的人力资源管理体系，第一要遵守的原则是该人力资源管理体系必须支持和服务于研究院经营战略。人力资源管理只有支持研究院经营战略，才能真正体现企业核心竞争力，才能够使得企业目标实现，否则是无的放矢。科学合理的人力资源管理体系在支持经营战略的基础上，同时要与企业文化相整合。企业文化是企业持续发展的原动力，本身就是与人力资源密切联系的，所以人力资源管理体系必须在每一个细小的环节上都要充分体现出企业独特的文化。因此，人力资源管理必须支持与服务于研究院经营战略，同时还要和企业文化相整合，这构成了本文的理论基础。在此基础上，本文：

首先提出了江汉勘探开发研究院的经营战略：勘探开发研究院根据江汉油田“三个扩张”的总体目标所制定的经营战略分为三步，第一步：用3年时间培育和发展现有优势技术，各项定量指标达到支撑250万吨产量当量和2000万吨储量当量的科技能力。第二步达到具有支撑400万吨油气产量当量、4000万吨油气储量当量的科技支撑力。最终的目标是要达到国际一流水平。

其次，由于人力资源必须支持经营战略，所以江汉勘探开发研究院应先研究人力资源的现状，也就是研究目前的人力资源是否能够支撑目前的经营战略，同时要明确支持远期经营战略所存在的不足之处。本文对此研究的方法为：采取通过选择外部比较对象进行人力资源状况的比较方法进行研究。该方法假设研究院的人力资源是与研究院要支撑的油田产量相匹

配的，也就是说研究院的人力资源状况和支撑的油田产量是呈正比例的。在此假设上，本文选择了江苏研究院、河南研究院、江汉研究院作为第一步经营战略的比较对象，中原研究院作为第二步经营战略的比较对象，胜利油田作为第三步比较对象。江苏研究院、河南研究院、江汉研究院三个研究院的储量产量相差不大，研究院均处于勘探开发中后期，所面对的地质难题具有一定的相似性，因此可以江苏研究院、河南研究院作为本研究院经营战略目前目标基础上人力资源的比较对象；而中原研究院支撑的中原研究院目前具有 400 万吨油气产量当量、4000 万吨油气储量当量的能力，因此可以作为本研究院经营战略第二目标基础上人力资源比较对象；胜利地科院由于其支撑的胜利研究院为中石化系统内规模最大、力量最强的研究院企业，目前具有 2650 万吨油气产量当量能力，可以作为本研究院经营战略第三目标基础上的人力资源比较对象以及目前人力资源的参照物。通过比较分析，本文得出江汉油田勘探开发研究院人员总量过剩，人工成本过高，管理层次多，管理及非技术人员大量富余。另一方面结构性缺员，缺乏多学课复合型人才；专业技术队伍缺乏高层次科技开发、创新人才和学科技术带头人；技术队伍缺乏一专多能的高技能人才。同时研究院科研人员收入太低、培训经费太低。因此，江汉研究院要整体竞争实力达到中国石化一流研究院的水平，各项定量指标达到支撑 250 万吨产量当量和 2000 万吨储量当量的科技能力的目前第一步经营战略目标，人力资源状况方面的任务是严峻的，江汉研究院必须调查激励考核机制、分配机制、培训机制、招聘机制等人力资源各项管理中存在的问题，改善科研人员结构、改变用人机制、改革分配机制、加强科研投入、加强培训工作、加强激励考核机制、使得人员收入与产出的关系强化。

由于鉴于各勘探开发研究院所支撑的油田尽管都是中石化系统内部，但仍旧差异较大，同时为防止所选人力资源状况比较指标以及权重的不合理，以及考证基于经营战略基础上的人力资源外部比较结论的准确性，因

此，本文进一步通过对江汉勘探开发研究院内部各类员工对研究院内各项人力资源制度评价的调查以进行符合性验证，进而为人力资源管理提供更准确的依据。

内部调查通过把研究院员工分为一般员工、非管理层初级技术和一般管理人员、非管理层中高技术人员、中高层管理人员，对人力资源管理制度的招募制度、用人制度、分配制度、考核制度、培训制度、创新环境进行评价。得出全体人员对各项制度都处于不满状态之中，其中，分配制度位于最为不满。研究院在人力资源各项管理制度上都需寻求改进，这是和研究院在经营战略基础上的人力资源状况外部比较分析结果是相一致的。

研究了研究院人力资源和人力资源管理的现状之后，本文通过结合研究院的文化建设目标，提出了研究院的人力资源管理目标并进一步阐述了相应的人力资源管理策略。

本文最后一个章节阐述的是根据外部比较和内部调查得出的研究院的人力资源管理的战略重点，意图对研究院人力资源管理迫切需要改进的分配制度、绩效考核制度、用人制度、培训制度进行分析研究，以为实际工作的开展给予借鉴。

主题词：人力资源管理 薪酬机制 绩效考核

Abstract

“Human resources” is referred to as a total competence of all staff in a particular social organization that can propel itself to develop sustainably and finally reach its goal. Human resource management is a series of managerial activities for an organization to achieve its goal, which involves administration of the staff and affairs, harmonization of relationship between persons, and plan, organization, leading and control over all activities.

Human resource management is a basic, but unique function in the process of management of an enterprise. That is, human, the object of the human resource management establishes the most basic element of production. The great master of the modern management Peter Derek once said: There is only one real resources in businesses: Human. The IBM Director warson also has said: you may take my machines, burn my factory, but you must leave my people for me to relive. So we can see from here: the human resource is the original power to make enterprises develop continuously, and the safeguard for the business to reach its goal and the fatal element that constitute the core competition of the business.

The management of human resources in the Institute of Exploration and Development of Jiangnan Oilfield Company has been through executive instructions for a long time. It actually follows the traditional management. It has not a scientific and reasonable management system of human resources. As the main strength of the strategy called as “Expansion of market, resources and capital”, the management of human resources becomes more urgent and important. It is the first problem to solve how to set up a series of human

resource management mechanism to attract, arrange, train, and promote personnel.

To build a scientific and valid human resource management system, the first principle to be abided is that the system must support and serve for the business strategy of the Institute, and only by this can show the core competition and reach its goal, otherwise, the system will go without object. Scientific and reasonable management of the human resources is based on the support for the management strategy as well as the accordance with the business culture, which is contacted with the human resources and is the original power to propel the business to go continuously. So the system of management of human resources must show the particular business culture in every detail. And the support for the business strategy of Institute and the combination with the business culture constitute the foundation of this article. On this basis, this article suggests followings:

First, the business strategy of the Institute of E&P of Jiangnan Oilfield Company: According to the total object as “three expansion”, the strategy could be divided into three steps, the first step: through three-year training and developing of the present advantageous skill, all stable standards should reach the scientific and technological competition of two and a half million tons according to the production and twenty million tons according to the oil store. The second step is to reach the scientific support of four million tons of oil production and forty million tons of oil and gas store.

Second, the Institute of E&P of the Jiangnan Oilfield Company should study the present state of its human resources, that is to say, it should consider whether the existing human resources is sufficient to support the existing business strategy or not, meanwhile, it should identify what are insufficient to support the far-term

business strategy. For such researches, a method is suggested in this article. That is to compare the Institute's human resources state with that of other objects. It assumes that the human resources of the institute is well matched with the oilfield's hydrocarbon production, that is to say, the human resources state is directly proportional to the oilfield's hydrocarbon production. Based on this presumption, the article chooses Institutes of Jiangsu Henan and Jianghan Oilfields as comparison objects for the first step of business strategy, due to their little differences between reserves and productions, their E&P in-medium-latter period as well as their somewhat similar geologic challenges faced ; and the Institute of Zhongyuan Oil Field, for the second step, due to its 4 million tons of current oil equivalent production and a 40 million tons of current oil equivalent reserves; and the Institute of Shengli Oil Field, for the third step, due to its largest size and strongest force among similar enterprises of Sinopec, with 2650 million tons of oil equivalent production. These comparisons conclude that there is Jianghan's Institute has an excess amount of employees, thus resulting in an over high human cost, too many management stories, and many unwanted managerial and non-technical employees. On the other hand, the institute is structurally employee-lacked, that is, lack of multidisciplinary, leading and pioneering talents. Meanwhile, the institute is low in salary and training expenditure. Therefore, it is quite a challenge for JiangHan Oil Field to raise its total competition to the first level in the system of China Oil Refinery Corporation, that is to say, all stable standards should reach the scientific and technological competition of two and a half million tons according to the production and twenty million tons according to the oil store. The JiangHan Institute should investigate the stimulation assessment mechanism, the distribution mechanism, the training method, and employing regulation, and

improve the composition of the researching personnel, reform the mechanism of employing and distribution, increase the researching input, strengthen the training job and stimulation assessment mechanism to make clear the relationship between the income and work of the staff.

Whereas the Institutes above differ a lot even though they exist in the same system as well as we should avoid the imperfection in the choice of the criterion that we compare, and make sure of the accuracy of the comparison of human resources based on the business strategy. So this article will further testify the investigation carried out by this Institute into its own human resource management regulations of every kind of the staff. Through this, we may have more precise basis for the management research.

Interior investigation do the evaluation on the employment regulation, the personnel arrangement, the testing method, the training mechanism and the creating environment through dividing the staff into several catalogue: general working force, junior skill staff, general management staff, middle and high personnel that do not do management work, and middle and high personnel that do management work. The conclusion is that all the people are not satisfactory with all o these regulations, particularly with the distribution regulation. The management regulations should be improved, which is consistent with the conclusion drawn through the outside comparison with other Institutes.

After the research on the present human resources and the management this article propose a management destination and explain the according human resources management strategy, introducing the culture construction goal at the same time.

In the last section of the article, a strategic focus for the human resource management of the institute are concluded by outer comparisons and interior

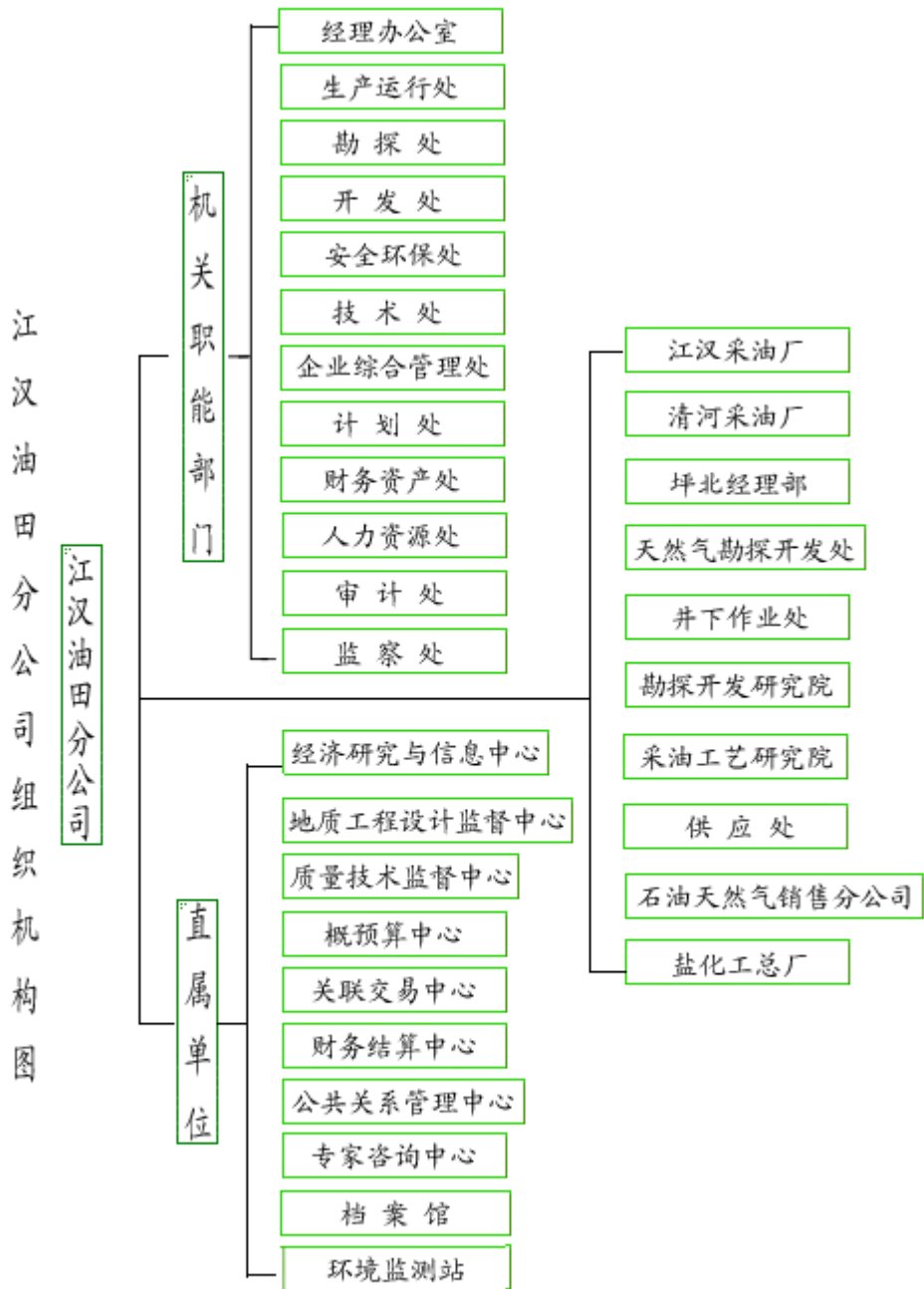
investigations, in an attempt to investigate the distribution regulations, the performance evaluation, the personnel regulations and the training regulations that cry out for improvements, thus to provide some references for future practices.

**Key words: Human resource management Salary-paying mechanism
Performance evaluation**

1.1 中国石化江汉分公司简介

江汉分公司总部地处江汉平原腹地，湖北省潜江市(省直管县级市)境内。经过 40 多年的发展，江汉油田已建成中国南方最重要的石油勘探开发基地，石油物探、钻井、测录井、井下作业和研究院地面工程建设一体化施工企业，造就了油田特色的企业文化。江汉油田老一辈职工都是玉门、新疆、大庆研究院调入，接受过“三老四严”等大庆精神的熏陶，有的还是大庆精神的创造者、实践者。中国石油工人艰苦奋斗、“三老四严”的传统在江汉油田代代相传，形成江汉石油人适应环境，坚忍不拔、顽强拼搏，自强不息的精神，成为江汉油田企业文化的精髓。但是，油田会战形成的特殊人员结构以及复杂的社会关系，使油田的文化中以渗入了战友关系、老友关系、校友关系、师生关系等一系列较为微妙的亚文化成分。

目前，江汉油田的组织结构如下：



1.2 江汉油田勘探开发研究院的概况

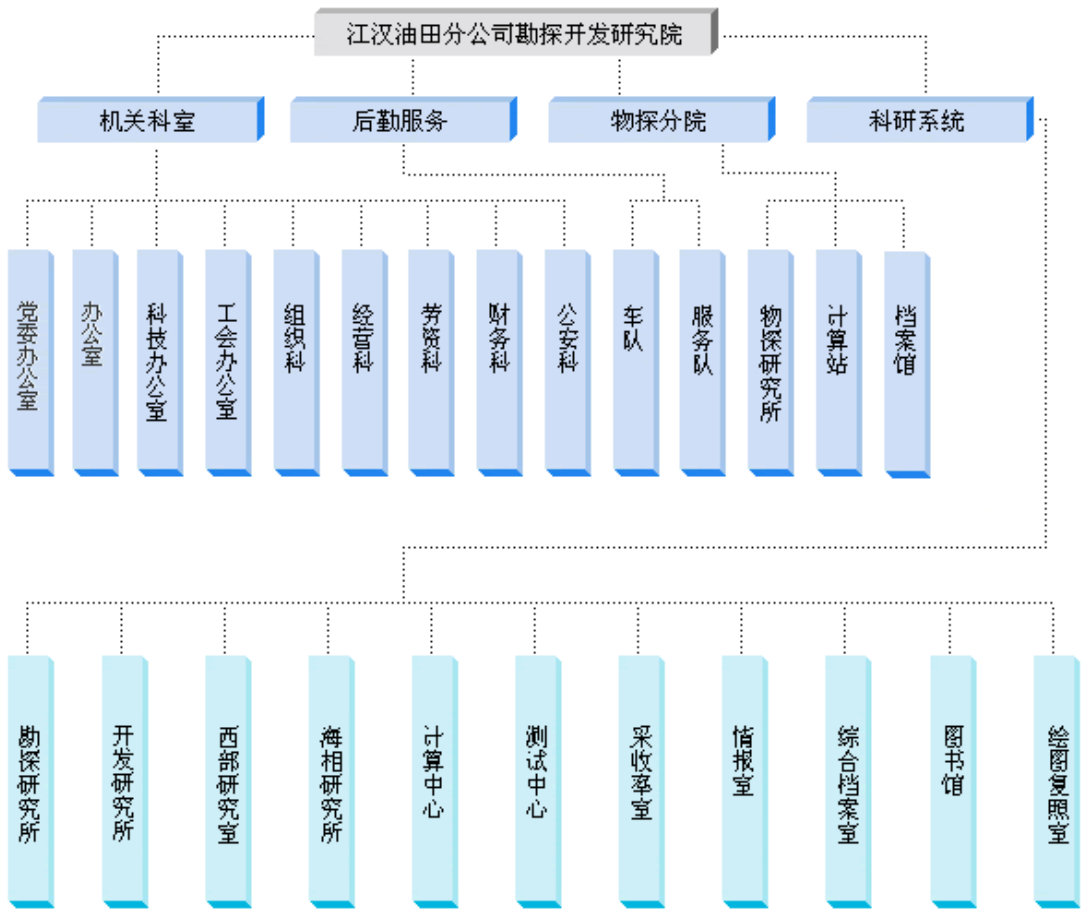
1.2.1 江汉油田勘探开发研究院简介

江汉油田分公司勘探开发研究院创建于 1961 年，是一个集地球物理资料处理与解释、海陆相油气勘探开发、野外地质调查、计算机软件开发与应用、分析测试、科技信息于一体的综合性石油地质研究机构。

作为江汉油田最重要的科研单位和决策参谋部，江汉勘探开发研究院主要任务是为公司上游石油、天然气勘探、开发提供决策依据和油气地质综合研究，其具体任务一般包括：承担国家、集团公司及本油田勘探开发的重大科研项目与技术攻关课题；负责油气区域、区带的勘探研究、油气田的开发研究、生产部署与新区产能建设方案编制工作；提供技术信息咨询及服务等工作。

油田勘探开发研究院是油田科技人员以智力劳动的形式从事知识创新或扩散的生产单位，是推动油田科技进步的主导力量，其作为油田科技创新的载体和基础，已成为油田科技创新的源泉和孵化器。在我国东部各主力油田相继进入勘探开发中后期的条件下，科技已经成为油田增储上产的主要手段，科技在油田增储上产中的贡献率越来越高，油田勘探开发研究院综合竞争力已成为影响上游油田发展的关键因素。

勘探开发研究院组织结构图如下：



1.2.2 勘探开发研究院人员现状

勘探开发研究院至 2002 月 31 日为止，以在岗人员为统计口径：

一、现有职工 729 人，其中，专业技术干部及管理人员为 607 人。

1、博士 2 名；硕士研究生 30 名；大学 306 人，大专 274 人；中专 22 人；高中 9 人；

2、专业职称：教授级高工 3 人；高工 117 人；工程师 215 人；初级 272 人

3、年龄段：35 岁以下的 313 人；36-45 岁的 230 人；46-54 岁的

人；55 岁以上的 7 人；

二、从事科研与管理的专业技术人员：492 人，其中：

1、博士 2 名；硕士研究生 30 名；大学 273 名；大专 163 名；中专 20 名；高中 4 名；

2、技术职称：教授级高工 3 名；高工 107 名；工程师 165 名；助工 197 名；实习 20 名；

3、年龄段：35 岁以下的 274 人；36-45 岁的 182 人；46-54 岁的 31

人；55 岁以上的 5 人；

三、承担主要科研、生产、管理工作人员的年龄段：

1、36-45 岁年龄段：182 名

2、46-54 岁年龄段：31 名

1.3 江汉勘探开发研究院加强人力资源管理的现实意义

第一、勘探开发研究院作为江汉油田的一个下属企业，企业正按照现代企业制度的要求进行管理体制的改革和经营机制的转换，以适应信息时代知识经济的要求；而人力资源管理是企业体制改革的重要内容。

第二、勘探开发研究院作为江汉油田“市场、资源、资本三扩张”战略中坚力量，对人才需求将显得更加突出和紧迫。这就要求我们必须尽快建立一套良好的人才吸引、使用、培养、晋升人力资源管理机制。

第三、随着世界经济的复苏，石油需求相应增长；同时，国民经济正处于新一轮增长周期的上升阶段，市场需求趋旺，对油田油气各板块的发展都将起到积极的拉动作用。中石化集团公司、股份公司继续向旗下油田板块实行投资倾斜，“打好稳定东部进攻仗，加快西部和准备南方、油气并举攻坚仗”的部署，江汉勘探开发研究院必须为江汉油田坐稳老区、寻求西

部新区和南方海相突破、开拓国际市场提供强有力的勘探和技术支持。而能否抓住机遇加速发展，说到底关键在于人才。只有加强人力资源管理与开发，搞好人力资源的合理配置和科学使用，才能乘势而上，加速发展。

1.4 全文的理论基础及研究框架

1.4.1 全文的理论基础

“人力资源”是指特定社会组织所拥有的能推动其持续发展，达成组织目标的成员能力的总和。而人力资源管理是对这种资源进行的一系列的管理活动，它是指通过对人和事的管理，处理人与人之间的关系，人和事的配合，以充分发挥人的潜能，并对人的各种活动予以计划、组织、指挥和控制，以实现组织的目标。

人力资源管理是企业管理的基本职能之一，但在企业管理中人力资源管理有其自身的独特性，那就是人力资源管理的对象---人，这一企业最基本的生产要素。现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过“企业只有一项真正的资源：人”。

江汉勘探开发研究院人力资源管理长期处于行政命令状态，人力资源管理的工作很大程度上只是历史的延续和人力资源管理的简单做法，并没有一个科学合理、系统化的人力资源管理体系，而其作为江汉油田“市场、资源、资本三扩张”战略中坚力量，对人力资源管理显得更加突出和紧迫。怎样建立一套良好的人才吸引、使用、培养、晋升的人力资源管理机制，成为首先必须解决的问题。

而要建立一套科学合理的人力资源管理体系，第一要遵守的原则是该人力资源管理体系必须支持和服务于研究院经营战略，人力资源管理只有支持研究院经营战略，才能真正体现企业核心竞争力，才能够使得企业目标得以实现，否则是无的放矢。科学合理的人力资源管理体系在支持经营

战略的基础上，同时要与企业文化相整合。企业文化是企业持续发展的原动力，本身就是与人力资源密切联系的，所以人力资源管理体系必须在每一个细小的环节上都要充分体现出企业独特的文化。因此，人力资源管理必须支持与服务于研究院经营战略，同时还要和企业文化相整合，这构成了本文的理论基础。

1.4.2 主要研究框架

本文根据人力资源必须支持经营战略的要求，首先通过研究院人力资源管理状况外部比较来研究江汉勘探开发研究院的人力资源现状与支持其经营战略之间的差距。研究方法为：假设研究院的人力资源是与研究院要支撑的油气产量相匹配的，也就是说研究院的人力资源状况和支撑的油气产量是呈正比例的。在此假设上，本文选择了江苏研究院、河南研究院、江汉研究院作为第一步经营战略的比较对象，中原研究院作为第二步经营战略的比较对象，胜利油田作为第三步比较对象。江苏研究院、河南研究院、江汉研究院三个研究院的储量产量相差不大，研究院均处于勘探开发中后期，所面对的地质难题具有一定的相似性，因此以江苏研究院、河南研究院作为江汉研究院经营战略目前目标基础上人力资源的比较对象；而中原研究院支撑的中原研究院目前具有 400 万吨油气产量当量、4000 万吨油气储量当量的能力，因此可以作为本研究院经营战略第二目标基础上人力资源比较对象；胜利地科院由于其支撑的胜利研究院为中石化系统内规模最大、力量最强的研究院企业，目前具有 2650 万吨油气产量当量能力，可以作为本研究院经营战略第三目标基础上的人力资源比较对象以及目前人力资源的参照物。

其次，通过开展研究院人力资源管理状况内部调查来进行外部调查的符合性验证。原因在于：尽管各勘探开发研究院所支撑的油田都处于中石化系统内部，但仍旧差异较大；同时为防止所选人力资源状况比较指标以

及权重的不合理，以及考证基于经营战略基础上的人力资源外部比较结论的准确性，必须进一步通过对江汉勘探开发研究院内部各类员工对研究院各项人力资源制度评价的调查以进行符合性验证，进而为人力资源管理提供更准确的依据。

第三，在研究了研究院人力资源和人力资源管理的现状之后，本文通过结合研究院的文化建设目标，提出了研究院的人力资源管理目标，并进一步阐述了相应的人力资源管理策略。

最后，根据外部比较和内部调查得出了研究院人力资源管理改革的战略重点，即研究院人力资源管理迫切需要改进的分配制度、绩效考核制度用人制度、培训制度并进行了分析研究，力图为实际工作的开展给予一定借鉴。

2、江汉勘探开发研究院经营战略

2.1 中石化江汉分公司的经营战略

加入 WTO 以后，中国石油企业面临经济全球化的激烈竞争。面对新形势，江汉油田坚持竞争、开放、诚信、合作的经营理念，大力推进体制创新、管理创新和科技创新，积极实施以资源、资本、市场为核心的“三个扩张”发展战略，突出油气勘探开发、石油工程专业技术服务等核心业务，着力提升油田核心竞争力，充分利用和发挥人才、技术、装备和区域优势，努力建成具有国际竞争优势的石油工程专业施工与技术服务一体化企业，以更加坚实的步履和更加自信的心态，昂首走向国内外市场，致力打造一个开放的“大江汉”。而要有好的企业经济效益，要打造世界级国际大企业，必须克服人多油少的局面，江汉油田的优势只能在于技术人才的培养，在于人力资源的开发，在于江汉人善于创新的精神。

2.2 江汉勘探开发研究院的经营战略概况

目前江汉油田勘探开发研究院基本垄断了本探区的油气勘探开发技术市场，总体具有支撑现阶段产量储量的能力，而本探区油气勘探尚未取得突破性的进展，尚未在国内外新区取得重大突破，因此无支撑中期、长期产量储量的科技能力。

勘探开发研究院根据江汉油田“三个扩张”的总体经营战略，根据目前在国内外油气勘探开发技术市场上所处的地位，从培育和提升核心竞争力着手，制订中长期发展战略。按三步走的步骤进行部署：第一步：用 3 年时间培育和发展现有优势技术，逐步占领国内油气勘探开发技术市场，整体竞争实力达到中国石化一流研究院的水平，各项定量指标达到支撑 250

万吨产量当量和 2000 万吨储量当量的科技能力。具体指标是：对目前拥有的优势技术进行提炼与升华，重点培育盐湖盆地油气勘探开发技术系列达到国内领先水平，高含水研究院开发调整技术达到国内领先水平，在本土油气勘探开发实际应用中有突破性进展；海相碳酸盐岩油气勘探开发系列，低渗透油气藏勘探开发技术系列达到国内领先水平，能在国内油气勘探开发技术市场占有一席之地；油气系统模拟技术和储层地质模拟技术达到国际先进水平，为进军国际油气勘探开发技术市场作储备，每年的课题设置保持 10 个左右的总公司级项目、40 - 50 个研究院级项目，在对这六大技术系列进行重点培育与发展的同时，综合配套各技术体系的基础设施建设，重点建设一个开放性储层评价实验室，完善配套流变实验室，建设一个地学软件开发中心、一个网络信息研究中心，全面提升硬件、软件条件，总体装备水平达到中石化一流水平。实现上述目标，江汉油田研究院勘探开发研究院就具备了中石化一流研究院的条件，就为研究院下一步发展奠定了坚实基础，第二步目标是达到国内一流，那么就需有在国内油气勘探开发技术市场上具有中、长期获利的能力即具有支撑 400 万吨油气产量当量、4000 万吨油气储量当量的科技支撑力。最终的目标是要达到国际一流水平，需要一代人的艰苦努力才能实现，实现了这个目标，江汉油田研究院就能在国际油气勘探开发市场上立于不败之地，江汉油田研究院才真正具有了核心竞争力。

2.3 人力资源管理 与经营战略的关系

随着理论界对人力资源管理的不断的加深认识和实践 中多年的检验，人力资源管理已由行政支持角色转变为 企业的战略伙伴角色。作为企业战略不可或缺的有机组 成部分，人力资源管理对于企业经营战略起着越来越重 要作用，它必须支持和服务于企业经营战略。人力资源 管理只有与企业

经营战略整合，才能帮助企业增加利用市场的机会，提升企业内部的组织优势，帮助企业实现其战略目标。一个企业的经营战略、组织结构和人力资源管理是企业有效运行的三个核心的要素，这三者在外部环境的作用下相互影响，相互配合，共同作用，构成了企业的战略系统（如图 1）。因此，勘探开发研究院的人力资源管理目标必须支持并服务于在江汉油田总战略指导下的勘探开发研究院的经营战略。

勘探开发研究院要加强人力资源管理，首先必须研究目前人力资源管理状况是否支撑勘探开发研究院的目前经营战略，同时探讨目前人力资源管理状况和经营战略第二、第三目标所要求的差距，从而发现不足之处，找到为实现经营战略需要改进的地方。

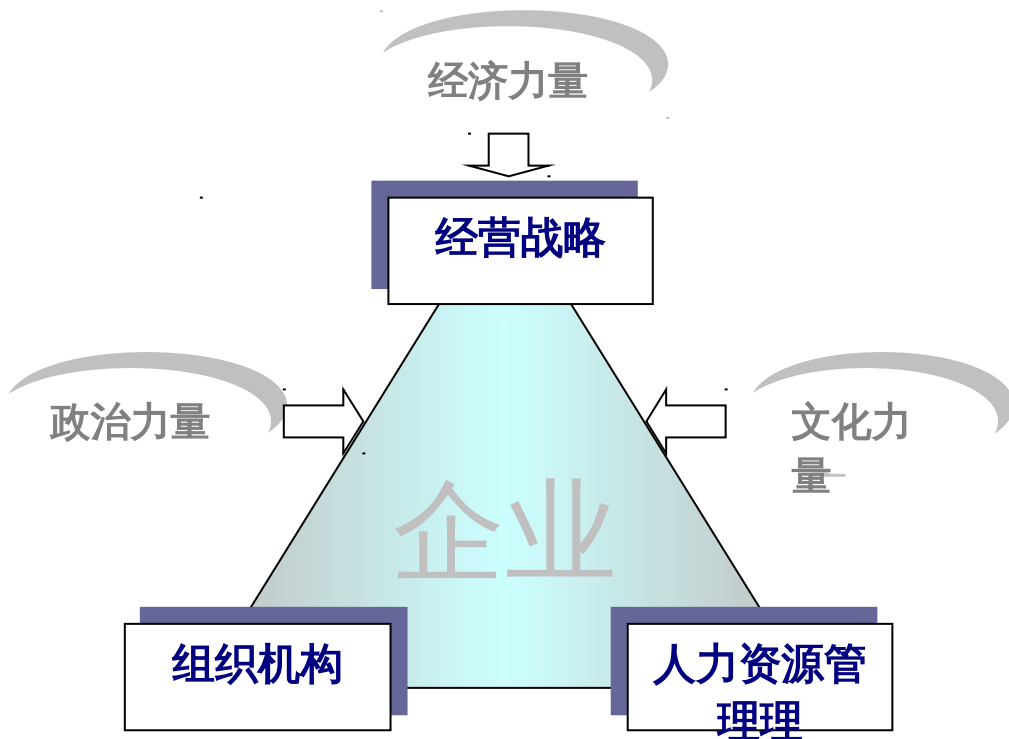


图 1 企业战略系统图

3、江汉勘探开发研究院人力资源管理的现状

3.1 江汉勘探开发研究院人力资源管理状况外部比较

3.1.1 人力资源管理状况外部比较思路

要实现研究院经营战略、实现江汉油田“三个扩张”的目标，必须有人力资源的支持，而这首先必须对本院的人力资源状况有详细了解，研究人力资源管理状况是否和研究院战略目标的匹配性，本文研究人力资源管理状况和经营战略匹配性的方法是假设企业经营战略和人力资源管理状况是正比例相关的，因此可以通过找到可以与江汉勘探开发研究院三个经营战略阶段相类比的研究院作为参考对象，进行人力资源管理状况比较分析。

3.1.2 人力资源管理状况外部比较的目的

勘探开发研究院人力资源管理状况外部比较的目的是通过外部比较分析，从中发现为支持研究院经营战略目标而对人力资源管理的要求。

3.1.3 人力资源管理状况外部比较对象

人力资源管理状况比较对象的选取应当考虑江汉勘探开发研究院目前经营战略和未来发展规划，应当遵循科学性、全面性、可行性等原则，考虑具体的资料约束、经济条件约束，力求达到科学性、经济性、可操作性的有机统一。有鉴于此，由于中石化系统内的勘探开发研究院具有政策经济环境相似性，企业运作方式相似性，数据采集可行性，以及中石化系统内各勘探开发研究院支持的油田具有规模多样性等特点，所以比较对象的选取限于中石化系统内。目前中石化系统内有胜利研究院有限公司地质科学院（简称胜利地科院）、中原油田勘探开发科学研究院（简称中原研究院）、河南油田勘探开发研究院（简称河南研究院）江苏油田地质科学研

究院（简称江苏地科院）、江汉油田勘探开发研究院（简称江汉研究院）江苏工程院、无锡研究院、杭州研究院等十几家勘探开发研究院。其中江苏研究院、河南研究院、江汉研究院这三个研究院的储量产量相差不大，油田均处于勘探开发中后期，所面对的地质难题具有一定的相似性，因此可以江苏研究院、河南研究院作为本研究院经营战略目前目标基础上人力资源的比较对象，而中原研究院支撑的中原油田目前具有 400 万吨油气产量当量、4000 万吨油气储量当量的能力，因此可以作为本研究院经营战略第二目标基础上人力资源比较对象，胜利地科院由于其支撑的胜利研究院为中石化系统内规模最大、能力最强的研究院企业，目前具有 2650 万吨油气产量当量能力，可以作为本研究院经营战略第三目标基础上的人力资源比较对象以及目前人力资源的参照物。

3.1.4 人力资源管理状况外部比较指标的选择

人力资源管理状况外部比较指标的选择仍旧应当遵循科学性、全面性、可行性等原则，考虑具体的资源约束、经济条件约束，力求达到科学性、经济性、可操作性的有机统一。在本文当中，人力资源比较指标的选择以及权重的分配以《中石化内部关于研究院企业人员状况评价》为依据，以求保持统计口径的一致性。本文采用 3 类要素、10 个指标来比较勘探开发研究院人力资源管理状况。

1、人力状况指标体系

人力状况指标体系反映研究院科研人员的基本状况，从总数和比例两个方面进行比较，由于研究院具有特殊性，高级科研人员在研究院中的作用巨大，因此指标比较着重强调高级人员的比重，所以人力状况指标体系包含科研人员总数（人）、科研人员占职工比例、高学历人员占科技人员比例、高级职称人员占科技人员比例。

2、人力费用指标体系

人力费用指标体系考虑的是正常情况下，投入和产出是相关的，即在一定条件下，投入愈大，则产出亦愈大。因此人力费用指标表示的投入意义可以反映研究院在人力资源方面的重视度和人力资源受到的激励程度。该指标体系包括两个方面，一方面是人均收入指标，另一方面是人均培训经费指标。

3、人力成果指标体系

人力成果指标体系主要反映研究院的创新能力和成果转化能力，这可以从产出方面对人力资源进行考核。由于研究院成果在很大程度上由课题和论文体现。因此成果指标包括承担科研项目数和科研论文数等总体指标数据，也包括人均论文数等反映人均创造能力的指标数据。其中科研项目数主要指承担石油管理局级以上课题数，其计算公式为科研项目数等于国家级项目数×6+部级项目数×3+局级项目数。

具体指标体系及权重系数表如下：

表 1 勘探开发研究院人力资源指标及其权重系数表

总 项	分 项	权重值
人力状况 指标体系	科研人员总数 (人)	0.1
	科技人员比例 (%)	0.1
	高学历人员占科技人员比例 (%)	0.1
	高职称人员占科技人员比例 (%)	0.1
人力费用 指标体系	人均收入 (万元)	0.1
	人均培训经费(万元)	0.1
人力成果 指标体系	年承担课题数 (项)	0.15
	核心期刊发表论文 (篇)	0.05
	人均完成课题 (项)	0.15
	人均获奖课题数 (项)	0.05

3.1.5 人力资源管理状况外部比较的前提假设

研究院人力资源比较的前提假设为：

1、相比较的研究院在某一个阶段的经营战略是可比的。这个假设基于：对于研究院来说，经营战略由若干具体元素构成，但最主要的是产量和油气储量，其它元素很大情况下是由产量和油气储量指标衍生出来。

2、所比较的研究院所处的内外部环境是一致的。

3、研究院人力资源支撑力和人力资源分数之间的关系程线性相关的。

4、所采用的指标之间是具有可比性的。

5、所采用的指标是能够反映人力资源状况的。

6、各项指标取值成均匀分布的。

3.1.6 勘探开发研究院人力资源比较定量评价算法

利用插入法比较勘探开发研究院人力资源情况，步骤如下：

第一、由于 2000 年加入 WTO，石油行业外部环境发生变化，因此指标值只取 2001 年 1 月 1 日——12 月 31 日和 2002 年 1 月 1 日——12 月 31 日的平均值，绝大部分通过实地采集获得，部分数据采用估计值，主要通过文献调研获取。数据采集时间为 2003 年 3 月到 2003 年 6 月。

第二、选取评价指标最大值、最小值及刻度值。以每一个指标的最大值设定为刻度值 100 分，以每一个指标的最小值设定为刻度值 0 分。

表 2 评价指标最大值、最小值及其刻度值

项目	科研人员 总数 (人)	科研 人员 比例 %	高学历 人员 比例 %	高职称 人员 比例 %	人均 收入 (万元)	人均培 训 经 费 (万元)	年承担 科 研 课 题 (项)	核心期刊 发表论 文 (篇)	人 均 完 成 课 题 数 (项)	人 均 获 奖 课 题 数 (项)
最大值	933	87.2	72.7	77.3	2.8	0.059	161	27	0.183	0.121
刻度值	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
最小值	251	77.9	52.1	54	1.31	0.022	46	2.5	0.11	0.04
刻度值	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

第三，计算每一个研究院在每一个指标上的实际刻度值。变换公式如下：

$$y = y_{\min} + \frac{y_{\max} - y_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} (x - x_{\min})$$

式中：y——某项 (i) 指标得分值

xmin——某项 (i) 指标的实际最小值

xmax——某项 (i) 指标的实际最大值

ymin——相应的刻度最小值

ymax——相应的刻度最大值

x——i 项指标实际值

注：如果某一研究院在某以指标上为最小值，则直接取刻度值为 0 分。

第四，按下述加权公式计算各勘探开发研究院的综合人力资源指数，指数越高，该院的人力资源状况更好。

$$z = \sum_{i=1}^{10} c_i y_i = \sum_{i=1}^{10} c_i \left[y_{i\min} + \frac{y_{i\max} - y_{i\min}}{x_{i\max} - x_{i\min}} (x_i - x_{i\min}) \right]$$

式中 z——油田研究院的综合竞争力指数；

y_i——评价指标的刻度值；

x_i——评价指标；

c_i——计算系数。c₁+c₂+...+c_n=1

表 1 给出了权重系数值。

3.1.7 计算结果

第一、首先根据以上转换公式对各勘探开发研究院各项指标值进行计算得出评价指标刻度得分值（表三）。

表 3 各研究院人力资源单项指标刻度得分统计表

项目	科研人员总数(人)	科研人员比例%	高学历人员比例%	高级职称人员比例%	人均收入(万元)	人均培训经费(万元)	年承担科研课题(项)	核心期刊发表论文(篇)	人均完成课题数(项)	人均获奖课题数(项)
胜利地科院	100	0	93.7	51.9	73.2	87.3	100	87.8	86.3	32.6
中原研究院	50.1	76.3	79.1	76.4	75.8	51.4	48.7	100	84.9	85.2
河南研究院	37	33.3	21.4	100	74.5	37.6	7.83	44.9	0	100
江苏地科院	0	100	100	84.5	100	100	0	43.6	100	67.6
江汉研究院	47.4	28.2	0	0	0	0	16.72	0	40.1	0

第二、最后根据权重系数计算各单项指标得分（表 3），汇总即成综合得分（表 4）。

表 4 、各研究院人力资源指标得分统计表

项目	科研人员总数(人)	科研人员比例%	高学历人员比例%	高级职称人员比例%	人均收入(万元)	人均培训经费(万元)	年承担科研课题(项)	核心期刊发表论文(篇)	人均完成课题数(项)	人均获奖课题数(项)	得分合计
胜利地科院	10	0	9.37	5.19	7.32	8.73	15	4.39	12.945	1.63	74.575
中原研究院	5.01	7.63	7.91	7.64	7.58	5.14	7.305	5	12.735	4.26	70.21
河南研究院	3.7	3.33	2.14	10	7.45	3.76	1.1745	2.245	0	5	38.7995
江苏地科院	0	10	10	8.45	10	10	0	2.18	15	3.38	69.01
江汉研究院	4.74	2.82	0	0	0	0	2.508	0	6.015	0	16.083

3.1.8 各研究院人力资源管理状况分析

从以上的计算结果可以看出，江汉勘探开发研究院人力资源状况得分是最低的，而且分数远远低于其他研究院，这可能与刻度值最大、最小值

的取法有一定关系，但是却不能改变江汉勘探开发研究院人力资源状况薄弱的基本事实。

1、 江汉研究院和江苏地科院、河南研究院的比较分析

如上所述江汉研究院和江苏地科院、河南研究院所支撑的江汉油田、江苏油田、河南油田具有相似性，因此可以江苏研究院、河南研究院作为本研究院经营战略目前目标基础上人力资源的比较对象，但从人力资源得分来看，人力资源状况差别很大。

江苏地科院是一个十分精干的研究单位，总人数只有 288 人，所以其总量指标科研人员总数和年承担课题总数均为末位，刻度值为 0，但以人均数来计算，该院多项指标位居前列。河南研究院只有高职称人员比例指标位居首位，而也只有人均完成课题数位居末位，其余指标在中间变化。

江汉油田勘探开发研究院

人力状况指标体系方面：与外部比较，科研人员比例、高学历人员比例、高职称人员比例得分位列末位。一方面人员总量过剩，人工成本过高管理层次多，管理及非技术人员大量富余。另一方面结构性缺员，缺乏多学科复合型人才；专业技术队伍缺乏高层次科技开发、创新人才和学科技术带头人；技术队伍缺乏一专多能的高技能人才。

人力费用指标体系方面：研究院科研人员收入太低，江汉油田研究院人员年平均收入和培训经费的投入在各油田研究院中均居末位，甚至单位行政经费和科研经费在各研究院中也居末位。

人力成果指标体系方面：江汉研究院在年承担课题指标上比江苏地科院和河南研究院都要好，在人均完成课题数上比河南研究院高，而比江苏研究院低，而在核心期刊发表论文、人均获奖课题两个指标上得分位列末位。

因此，江汉研究院要整体竞争实力达到中国石化一流研究院的水平，各项定量指标达到支撑 250 万吨产量当量和 2000 万吨储量当量的科技能

力的目前第一步经营战略目标，人才资源状况方面的任务是严峻的，江汉研究院必须调查激励考核机制、分配机制、培训机制、招聘机制等人力资源各项管理中存在的问题，改善科研人员结构、改变用人机制、改革分配机制、加强科研投入、加强培训工作、加强激励考核机制、使得人员收入与产出的关系强化。

2、 江汉研究院与中原研究院、胜利地科院的比较分析

中原研究院、胜利地科院是作为江汉研究院第二经营战略目标和第三经营战略目标进行比较的。从指标分析中我们可以看出，江汉研究院和中原研究院、胜利地科院几乎在各项指标上都相差很远。如果江汉研究院要成功实现第二经营战略目标和第三经营战略目标，就必须在人力资源各个方面持续不断的整体进行改进。

3.2 研究院人力资源管理状况内部调查

3.2.1 调查目的

鉴于各勘探开发研究院所支撑的油田尽管都是中石化系统内部，但仍旧差异较大，同时为防止所选人力资源状况比较指标以及权重的不合理，以及考证基于经营战略基础上的人力资源外部比较结论的准确性，因此，通过对江汉勘探开发研究院内部各类员工对研究院内各项人力资源制度评价的调查以进行符合性验证，进而为人力资源管理提供更准确的依据。

3.2.2 调查的范围

调查的范围为研究院内部全体员工 729 人。

3.2.3 调查的方法

调查的方法为全体调查，但分为一般员工、非管理层初级技术和一般管理人员、非管理层中高级技术人员几类。

表 5、调查人员分类

成分	职工总数	一般员工	非管理层 初级技术和一般 管理人员	非管理层 中高级技术人 员	中高 管理层
人数	729	122	272	211	124

3.2.4 调查时间

调查时间为 2003 年 6 月——2003 年 8 月。

3.2.5 调查内容

调查内容为对研究院内人力资源管理状况从以下几个方面进行评价：

- 1、招募制度
- 2、用人制度
- 3、分配制度
- 4、考核制度
- 5、培训制度
- 6、创新环境

其中创新环境作为一个参考值。

评价结果分为好、较好、中、较差、差五个等级。

3.2.6 调查结果计算步骤

计算具体步骤如下：

(1) 因素分解。即确定人力资源管理状况需要测评的特征因素，建立评价指标体系。

(2) 建立评价因素集。即建立上述评价对象需要测评的人员分层的集合。 $U=(u_1, u_2, \dots, u_n)$

(3) 权重系数集 A 的确定。 $A=(a_1, a_2, \dots, a_n)$, 由于各层人员的在此次调查中重要程度不同, 为了反映各层人员不同的重要程度, 应根据它们对此次人力资源调查研究的主次关系来确定它们的权重系数。

(4) 建立评价等级评语集。 $V=(v_1, v_2, v_3, \dots, v_n)$, 评价指数的等级是由分层人员评判结果的等级界定, 我们把他们评定的等级人数的比率 (若 30 人参加考评, 有 10 人认为某项指标为较好, 则该比率为 1/3) 记录下来, 构成等级评价表。

(5) 确定因素评价矩阵。即按评价人员的评价结果进行等级分配率统计确定。矩阵形式是:

$$R = \begin{pmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{pmatrix}, \quad R_i = (r_{i1}, r_{i2}, \dots, r_{in}) \quad i=1, 2, \dots, m. \quad R_i \text{ 称为因素评价集。}$$

(6) 综合评价。即对数据进行处理, 计算其分值, 确定其隶属度, 对其结果进行分析, 以便为人力资源管理提供信息。其计算形式为:

$$B = A \cdot R = (a_1, a_2, \dots, a_k, \dots, a_m) \cdot \begin{bmatrix} r_{11}, r_{12}, \dots, r_{1n} \\ r_{21}, r_{22}, \dots, r_{2n} \\ \dots, \dots, \dots, \dots \\ r_{m1}, r_{m2}, \dots, r_{mn} \end{bmatrix}$$

$$= (b_1, b_2, \dots, b_j, \dots, b_n)$$

其中： $b_j = \sum_{i=1}^m (a_i \wedge r_{ij})$ ($j = 1, 2, \dots, n$), b_j 称为综合评价指标。

3.2.7 调查结果

第壹、 调查的初步数据

表 6、一般员工评价

制度	好	较好	中	较差	差	合计人数
招募制度	1	15	91	12	3	122
用人制度	2	9	78	26	7	122
分配制度	4	28	84	4	2	122
考核制度	4	13	74	26	5	122
培训制度	2	8	84	25	3	122
创新环境	0	3	34	66	19	122

表 7、非管理层初级技术和一般管理人员评价

制度	好	较好	中	较差	差	合计人数
招募制度	3	37	182	44	6	272
用人制度	2	15	87	137	31	272
分配制度	1	12	71	136	52	272
考核制度	4	7	90	138	33	272

培训制度	8	29	151	70	14	272
创新环境	3	16	116	126	11	272

表 8、非管理层中高级技术人员评价

制度	好	较好	中	较差	差	合计人数
招募制度	4	26	153	23	5	211
用人制度	6	41	87	66	11	211
分配制度	2	14	66	87	42	211
考核制度	4	14	136	45	12	211
培训制度	12	42	117	31	9	211
创新环境	4	16	121	61	9	211

表 9、中高层管理评价

制度	好	较好	中	较差	差	合计人数
招募制度	2	19	64	33	6	124
用人制度	2	21	87	11	3	124
分配制度	1	8	66	37	12	124
考核制度	4	14	75	23	8	124
培训制度	8	20	69	18	9	124
创新环境	1	7	59	46	11	124

第二、转换为比例数据

表 10、一般员工评价

制度	好	较好	中	较差	差	合计人数
招募制度	0.82%	12.30%	74.59%	9.84%	2.46%	100%
用人制度	1.64%	7.38%	63.93%	21.31%	5.74%	100%
分配制度	3.28%	22.95%	68.85%	3.28%	1.64%	100%
考核制度	3.28%	10.66%	60.66%	21.31%	4.10%	100%
培训制度	1.64%	6.56%	68.85%	20.49%	2.46%	100%
创新环境	0.00%	2.46%	27.87%	54.10%	15.57%	100%

表 11、非管理层初级技术和一般管理人员评价

制度	好	较好	中	较差	差	合计人数
招募制度	1.10%	13.60%	66.91%	16.18%	2.21%	100.00%
用人制度	0.74%	5.51%	31.99%	50.37%	11.40%	100.00%

分配制度	0.37%	4.41%	26.10%	50.00%	19.12%	100.00%
考核制度	1.47%	2.57%	33.09%	50.74%	12.13%	100.00%
培训制度	2.94%	10.66%	55.51%	25.74%	5.15%	100.00%
创新环境	1.10%	5.88%	42.65%	46.32%	4.04%	100.00%

表 12、非管理层中高级技术人员评价

制度	好	较好	中	较差	差	合计人数
招募制度	1.90%	12.32%	72.51%	10.90%	2.37%	100.00%
用人制度	2.84%	19.43%	41.23%	31.28%	5.21%	100.00%
分配制度	0.95%	6.64%	31.28%	41.23%	19.91%	100.00%
考核制度	1.90%	6.64%	64.45%	21.33%	5.69%	100.00%
培训制度	5.69%	19.91%	55.45%	14.69%	4.27%	100.00%
创新环境	1.90%	7.58%	57.35%	28.91%	4.27%	100.00%

表 13、中高层管理评价

制度	好	较好	中	较差	差	合计人数
招募制度	1.61%	15.32%	51.61%	26.61%	4.84%	100.00%
用人制度	1.61%	16.94%	70.16%	8.87%	2.42%	100.00%
分配制度	0.81%	6.45%	53.23%	29.84%	9.68%	100.00%
考核制度	3.23%	11.29%	60.48%	18.55%	6.45%	100.00%
培训制度	6.45%	16.13%	55.65%	14.52%	7.26%	100.00%
创新环境	0.81%	5.65%	47.58%	37.10%	8.87%	100.00%

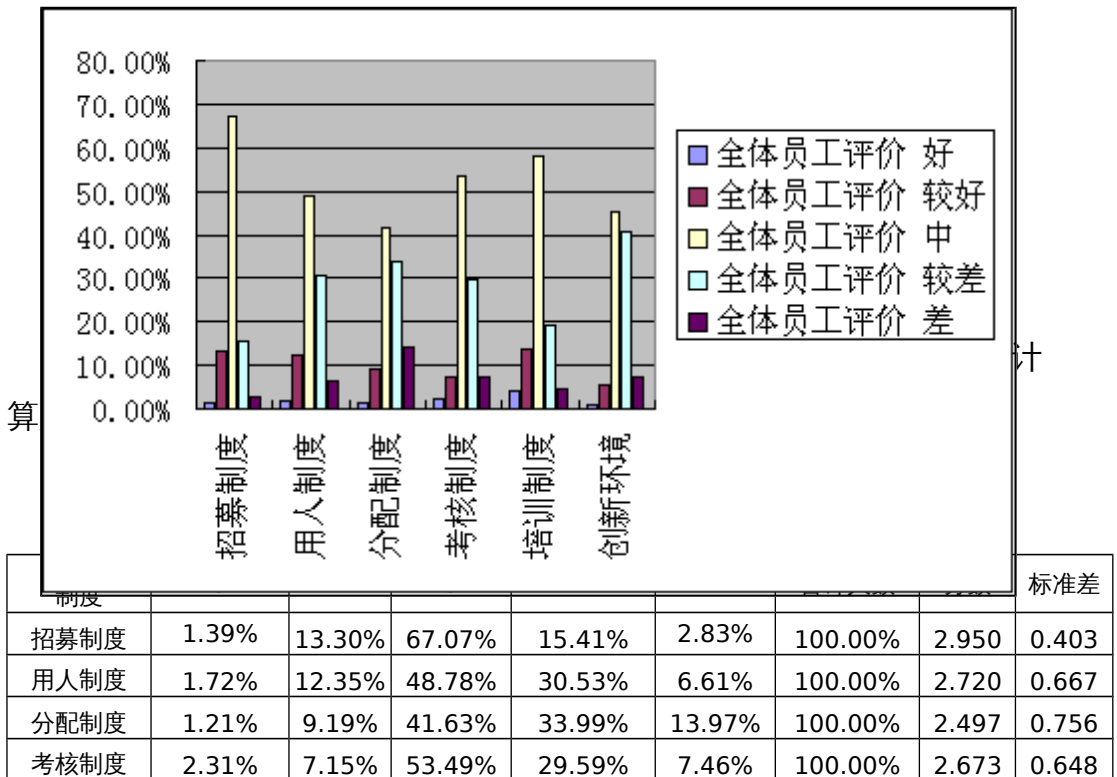
第三、确定各类人员的权重系数 (表 14)

成分	职工总数	一般员工	非管理层初级技术和一般管理人员	非管理层中高级技术人员	中高层管理
权重值	1.0	0.2	0.3	0.3	0.2

第四、根据公式计算研究院对人力资源各项内部管理制度的评价

表 15、全体员工评价

制度	好	较好	中	较差	差	合计
招募制度	1.39%	13.30%	67.07%	15.41%	2.83%	100.00%
用人制度	1.72%	12.35%	48.78%	30.53%	6.61%	100.00%
分配制度	1.21%	9.19%	41.63%	33.99%	13.97%	100.00%
考核制度	2.31%	7.15%	53.49%	29.59%	7.46%	100.00%
培训制度	4.21%	13.71%	58.19%	19.13%	4.77%	100.00%
创新环境	1.06%	5.66%	45.09%	40.81%	7.38%	100.00%



培训制度	4.21%	13.71%	58.19%	19.13%	4.77%	100.00%	2.935	0.542
创新环境	1.06%	5.66%	45.09%	40.81%	7.38%	100.00%	2.522	0.651

3.2.8 调查数据分析

从调查的数据中我们可以看出一般员工、非管理层初级技术人员和一般管理人员、非管理层中高层技术人员、中高层管理人员对人力资源内部各项管理制度的看法有一定的不同，这是由于各类人员所处的工作岗位不同，但是评价的总体是趋同的。从最后的全体员工评价的各项制度的平均分数，我们可以看出各项制度的评价都低于3分，低于中等水平，说明全体人员对各项制度都处于不满状态之中，其中分配制度位居得分末位，说明改革分配制度很是迫切，而考核制度，用人制度位居其后（创新环境不参加排位，这是因为创新环境是其它制度的结果，作为参考因素进行调查），培训制度也需值得改进的地方，招募制度虽然排名第一，但仍旧是低于中等取值，必须寻求改进。因此，江汉勘探开发研究院在人力资源各项管理制度上都需寻求改进，这是和研究院在经营战略基础上的人力资源状况外部比较分析结果是相一致的。

而查究产生调查结果不满意的原因，最关键的原因是收入水平绝对数太低，这在外部比较中和内部调查的分配制度中得到充分的体现，此外主要还存在以下几个方面原因，这些原因很多是国有大中型企业存在的通病但从调查结果中，可以看出在江汉研究院中更为突出：

一、收入分配不合理，绩效考核不规范。研究院仅仅推行单一的以行政职务、技术职称为基础的薪酬制度、福利待遇，很难长期有效地调动大多数技术人才积极性，难以体现激励的公正性、合理性和人才的真实价值分配上“平均主义”“大锅饭”的思想仍然普遍存在，“干与不干一个样、干多干少一个样、干好干坏一个样”的现象比较普遍。这些助长了平均主义，培养了懒汉思想，挫伤了那些积极肯干、追求上进员工的积极性。绩效考核

体系缺乏规范化、量化，多数单位仍沿用以经验和印象判断为主的绩效评估手段。

二、员工任用机制不活，人才难以流动。尽管研究院在逐步与市场经济接轨，但还没有真正建立起岗位靠竞争、收入凭贡献的竞争激励机制，仍然没有打破专业技术人员和一般人员界限，考核机制约束力不强，主观好恶影响了客观选才，导致一些真正的人才漏选。对人员流动，既无紧迫感也无积极性，形成僵化的用人机制，进而造成人才的“单位所有制”，限制了人才的内外流动，造成有能力的人没有用武之地，需要人才的单位得不到人才。最终体现为，在中石化各研究院中，江汉油田在核心期刊上发表论文数，人均获奖课题数等方面处于劣势。

三、培训系统性不够，培训与使用脱节。培训是人力资源开发的主要手段，而使用是目的。长期培养、系统开发是人员配置的基本原则。但在具体操作过程中没有做到这一点，往往是选拔、使用与培养脱节。一是重使用，轻培养，重当前，轻长远。对具有一定发展潜力的生产经营骨干只从眼前工作出发，舍不得送出去培养，部分受训人员学成之后没有用武之地，形成新的人才浪费。二是论资排辈、求全责备，对所培养人才不敢大胆提拔使用。对人才价值的衡量仅仅局限于学历、职称，很难按照真才实学加以重用。

3.3 江汉勘探开发研究院人力资源管理的突出问题之一——人才流失

虽然在外部比较的人力状况指标体系中,可以间接看出江汉研究院的人才流失问题,但是并不能完全反映出人才流失的实际情况,由于在现实当中人才流失问题的突出性,因此,专门对该问题进行探讨。

3.3.1 人才流失严重

3.3.1.1 人才流失的状况及影响

目前研究院人才流失的相当严重，近两三年流失的大学毕业生都占接收总数的 20%以上；从企业人才流失趋势看，存在着加速的现象，其流动速度越来越快；据研究院 2002 年统计，全年流失专业和管理人员 27 人，而上一年引进的大学毕业生才 29 名。

从人才流失的方式上看，具有一定的连带性，同学之间、亲属之间、朋友之间、同事之间，只要有一个“跳槽”的，往往会造成一批人的骚动，进而集体流失；从人才流失的结构上看，主要集中在最近几年刚刚分配的本科大学生，同时，一些学有所长，经过单位重点培养的专业、技术骨干也占有相当比重；从流失去向看，一是流向高薪的外企和私企，二是自己单干，三是到国内外高等学府进行深造。

人才的流失，给研究院造成了严重的影响：一是技术力量被严重削弱。从研究院流失的人才，其中一部分是具有丰富实践经验、技术过硬的优秀人才，他们的流失直接严重削弱了研究院的核心竞争力。二是人才接替形成了断档。企业流失的人才大部分集中在刚参加工作的技术人员当中（一般为参加工作 5 年左右），从长远看，这势必严重影响今后人才的有效接替，形成人才接替的断档，从而为研究院的长远发展埋下隐患。三是无形资产的流失严重。人才的流失不仅削弱了研究院的技术力量，而且造成了无形资产的严重流失，给研究院带来了巨大的经济损失。四是市场份额受到了挤占。在研究院流失的人员当中，有的是直接投入研究院竞争对手的怀抱，有的干脆自立山头、自办公司。由于他们当中的一些人员直接掌握着研究院的核心技术，对中石油、中石化的市场分布十分熟悉，他们的流失严重削弱了研究院的市场竞争力，甚至人为增加了竞争对手。五是“示范”效应严重。一个人的流失，往往造成与其相交的同事、同学、老乡、亲戚、朋友等一大群人思想浮动，产生负面的“示范”效应。

3.3.1.2 造成人才流失的原因

研究院人才流失的原因是多方面的。从外部宏观环境看，一是跨国公司的进入及迅速本土化；二是户籍制度的改革，社保制度的完善；三是随着我国体制改革的不断深化，原有计划经济体制下人才流动的壁垒被打破限制人才流动的环节逐渐消失，人才流动具备了宽松的环境；从研究院内部因素分析，最终原因落脚点仍然是在外部比较和内部调查中提出的情况，但在此特别提出：

1. 收入分配的问题。这是造成人才流失的主要原因。在收入分配方面，私营和“三资”企业可以说基本上作到了与市场接轨，不仅工资收入水平普遍高于国有企业，而且对特殊人才还建立了诸如年薪制、期权制、股份分配等特殊的分配制度。“三资”企业和私营企业的高薪收入，对企业人才具有强烈的吸引力。2000年以后，分配到研究院企业的本科生大部分来自农村，家庭生活并不宽裕，他们的平均月实得工资为六、七百元，这样的工资收入仅够维持基本生活。而对于一些有特殊或重大贡献的专业、技术型人才，企业受现有分配制度约束难以在收入方面给其相应的待遇。因此许多刚分来的大学生离开了企业，转而投入“三资”和私营企业的怀抱。

2、环境制约的问题。一是受行业性质所限，许多刚参加工作在一线上班的大学生，由于与外界接触较少，工作环境比较差，收入也不理想，又常年生活在野外，连交女朋友都十分困难。而一些私企和“三资”企业大部分都位于都市，工作环境舒适、安逸，成为现在女孩子追逐的对象，相比之下，自然具有很强的吸引力。二是受单位核心业务的限制，一些专业人才感觉在企业难以获得更大的发展，因而离开企业在油区外部寻找能够发挥专业特长的单位。

3、人才氛围淡薄的问题。在研究院组织的一次调查中，许多单位的知识分子普遍反映本单位的人才氛围十分淡薄。“出校门时满腔热情，到岗位上冷冷清清”直接造成一些学有所长人员的失落感，转而离开企业。同时，大学生们对自己所学的知识得不到充分运用感到十分不理解。他们反映，

基层单位的行政领导一抓到底，什么都管，主管技术的技术员只能是行政领导的“传话筒”。反映岗位培训的问题也比较集中，他们认为，单位只顾眼前利益没有从长远着手，目前大部分培训都集中在英语、对外合作等内容上，对应用技术的投入很小，而企业的发展根本还是靠应用技术来支撑不能头痛医头，脚痛医脚，应该做“全身”的“保健”。

4、江汉勘探开发研究院人力资源管理的目标

勘探开发研究院的人力资源管理在必须支持并服务于经营战略的同时，还要与企业文化相整合。

4.1 经营战略基础上的研究院人力资源管理须与企业文化整合

企业文化是企业在长期生产经营过程中逐步形成与发展的、带有本企业特征的企业经营哲学，即以价值观念和思维方式为核心所生成外化的企业行为规范、道德准则、风俗习惯和传统的有机统一。而企业文化主要通过企业员工的思想行为体现出来，这和人力资源管理从本质上有必然的联系。人力资源管理须与企业的价值观念及用人标准结合起来，将企业文化的要求贯穿于企业培训之中，将企业文化的要求融入员工的考核与评价中，将企业文化的精神与企业的沟通机制相结合。经营战略基础上的研究院人力资源管理只有与企业文化整合才能使得企业文化落到实处，使得企业具有持续发展的原动力。

4.2 勘探开发研究院的企业文化建设目标

1、勘探开发研究院的企业文化建设与必须创新紧密结合。随着市场竞争的愈加激烈，市场的风险的不确定性也日益放大，这给企业管理带来

相当大的难度，但同时也要看到，这同时给企业带来从机制、组织形式到营销战术相当大的运作空间，这是与市场的发展相符合的，这种市场的需求和企业发展内在的要求决定企业文化必须是创新的文化。勘探开发研究院以创新来获得竞争优势的战略特点，要求人才开发部门培养造就一大批具有创新精神和创新能力的优秀人才。因此，需要企业营造一种鼓励创新积极向上的开拓性企业文化，以形成不畏风险、勇猛精进的良好氛围。

2、勘探开发研究院的企业文化建设须与建立学习型组织相结合。企业间创新能力的竞争，实际上就是人才的竞争，而创新人才的竞争实际上就是人才学习能力的竞争。以创新为主要竞争战略的勘探开发研究院，必须通过企业文化的建设，营造全企业倡导学习、鼓励学习的良好氛围，提高整个企业的学习能力。建立学习型组织和业务流程再造，是当今较前沿的管理理念。为了在知识经济条件下增强企业创新能力，在世界排名前100家企业中，已有40%的企业以“学习型组织”为样本，进行脱胎换骨的改造。知识经济时代，知识资本成为企业成长的关键性资源，企业文化作为企业的核心竞争力的根基将受到前所未有的重视。企业要生存与发展，提高人力资源水平，就必须强化知识管理，从根本上提高企业综合素质。建立学习型组织，应是勘探开发研究院企业文化建设十分重要的工作。

江汉研究院的企业文化建设远景为：建立一个不断为企业经营战略注入新鲜力量的企业文化；在整个企业范围创造一个开放、信息透明共享的环境，使企业成为开拓创新、勇于变革、持续改进、具有强有力的团队精神的学习型组；在企业愿景和价值观的基础上，充分尊重人才、挖掘人才发展人才，使企业发展与员工职业规划相结合，共同发展。

江汉研究院当前文化建设的重点工作为：在员工充分理解研究院经营发展战略目标、时刻理解企业所处内外部环境的基础上，建立持续改进、高效率的信息渠道和沟通系统；通过学习创新、共享能力与激励的结合，激发全体员工自觉终身学习的动力，并在有效培训基础上持续提高员工业

务道德水平、知识维度和技能等级，打破单位内部部门障碍，为实现组织无边界化管理打下基础。

4.3 建立在企业战略和文化上的人力资源管理目标

通过以上分析,我们对于勘探开发研究院来讲，在“三步走”的战略基础上，在创新和学习型企业文化基础上的人力资源管理宏观目标应当是：通过战略性人力资源管理和细致的人力资源工作，以吸引、培育、发展、留住和凝聚与企业发展相适应的人才。

具体地讲，人力资源管理目标就是要：

对江汉研究院既定战略和目标的实现提供人才支持，确保所有的人才资源活动都产生企业需要的附加值。

通过改善分配机制、激励考核机制使得员工投入与产出成正比，增强创新能力，自我价值从经济角度得到实现，以此为基础，使得用人机制合理化，员工价值在企业内部得到全方位体现。

通过内、外部的良好的、适宜的培训员工，使人才具有创新能力和应付环境变化的广泛的技能和良好的态度。

加强企业文化的管理，释放并开发人的内在能力及创新能力。

开发流程使员工的贡献达到最大，对那些具有潜力的员工，在他们的职业生涯早期就应该对他们进行组织和管理方面的远景规划。

管理一个不断增长的多种职业生涯模式、多种职业追求的员工队伍。

在全研究院范围内，使人才的持续学习和发展成为其工作生活的重要内容。

4.4 江汉勘探开发研究院人力资源管理策略

首先、建立合理的分配制度。分配机制不活，收入水平偏低是研究院人才流失的最主要的原因。目前，研究院在分配制度改革方面已做出了一定的努力，也产生了一定效果，但力度还不够。为此，要进一步更新分配观念，以市场价位为导向、以岗位胜任度为基础、以贡献大小为调节方向加大分配制度改革的力度。

其次、建立有针对性的考核机制。必须对员工特别是人才对企业所做的贡献从过程和结果两个方面进行考核，准确把握员工在工作中表现和不足之处。一方面为薪酬管理和培训提供依据，另一方面为员工的发展规划为岗位的人员选择提供依据，从而使研究院的人才管理形成闭环。

再次、建立唯才的用人机制。物质财富不是人才的终极需求，不是留住人才的唯一条件，人才的去留往往与事业紧密相连。研究院要彻底打破论资排辈的用人观念，敢于打破条条框框，通过采取竞聘、项目承包、岗位实践等方式，把那些有知识、有能力的优秀人才选拔到重要岗位上来，并放权支持他们发挥自身的聪明才智，给其留足施展才华的空间，最大限度地挖掘人才的内在潜力，用事业感、成就感留住人才。

四是、建立完善的培训机制。人才的引进与培训是研究院发展的动力源泉。要加快人才引进制度的改革，实行研究院在不突破定员的基础上，直接进行人才引进的办法，最大限度地杜绝引进与需要不符的问题。目前研究院管理人才、涉外人才和技术人才十分紧缺，难以适应激烈的市场竞争需求。为此，要突出需求重点，加大实用性人才岗位再培训的力度。同时，要进一步加强人才培训部门的力量，坚持深入实际，广泛调查了解专业技术人员的培训需求，加强可行性培训研究，制定切实可行的培训计划尽快规范人才培养。

五是、建立严格的约束机制。研究院在尊重知识、尊重人才的同时，必须依法加强对自身权益的维护。在我们引进的人才中，不可避免地会有一些见异思迁的人，把企业作为积累经验的跳板，一旦时机成熟便“远走高

飞”。因此，研究院在人才管理上必须建立起一套严格的约束机制，对在合同期内不经过正常手续擅自“跳槽”的人员要追究其违约责任，对在“跳槽”时带走企业机密和损害企业专利技术、技术秘密等无形资产或从事与原在企业相关工作的人员，必须严格依照有关法律法规予以起诉，坚持防止无形资产流失，确保研究院的合法权益不受损害。

六是、建立尊重人才的氛围。要在研究院范围内大力营造尊重知识、尊重人才的氛围，建议研究院领导和有关管理部门要经常深入到基层，多和专业技术人才交流、接触，定期召开人才座谈会，了解动态，倾听呼声鼓励支持，使他们感到领导的关怀、组织的温暖，用感情留人，这样可能会起到意想不到的效果。同时，要切实为人才解决工作、学习、生活中的实际困难。

七是、建立新型企业文化。在报酬基本符合人力资本收益的情况下，更能吸引人才和留住人才的是企业的文化氛围。研究院应建立以尊重知识尊重人才，倡导团队协作精神，注重学习和创新，员工上岗靠竞争、收入报酬凭贡献为中心的企业文化。

5、江汉勘探开发研究院人力资源管理改革的战略重点

5.1 建立形式多样、合理有效的薪酬机制

从外部比较中,我们得出结论:研究院人均收入太低,因此必须增加人均收入。而人均收入增加可以从两个方面着手:一方面增加工资总量,另一方面由于江汉勘探开发研究院人员总量过剩,管理层次多,管理及非技术人员大量富余,通过减员可以增加工资额度。这两方面的工作开展将会为研究院建立形式多样、合理有效的薪酬机制铺平道路。

5.1.1 研究院的薪酬状况

研究院现有的薪酬制度是将员工的月工资分为固定工资和浮动工资两部分。其中固定工资包括技能工资、基础津贴(野外津贴、艰苦岗贴、工龄补贴、生活补贴)、特殊津贴(技师津贴、优秀人才津贴、高技能工人补贴)以及岗位工资。技能工资是员工在企业的累计工作年限、贡献的体现,基础津贴是员工的工作环境好坏、工龄长短等因素的综合的反映,特殊津贴是对企业特殊人群的一种补贴,岗位工资是岗位差别和岗位工作年限的体现。浮动工资包括奖金和加班补贴,奖金与单位的经营考核情况挂钩,加班根据员工的考勤情况发放。员工月度工资分配主要与出勤挂钩,根据员工本人的出勤率考核发放。

5.1.2 研究院薪酬存在的问题

研究院现有薪酬存在以下两个方面问题:

1.工资虽然有固定、浮动之分,但由于没有引入劳动力市场价位机制,明显存在两方面的弊病 一是对外没有竞争性,重要的管理、主体专业技术岗位的收入水平低于劳动力市场价位,人才队伍不稳定,部分简单易替代

岗位的收入水平却接近和高于市场价位，居高不下；二是对内没有激励性单位内部差别非常小，缺乏明确的价值导向。

2.重复考虑积累贡献（工作年限等）的因素，技能工资、工龄工资、岗位工资等都与工作年限有关。“基础津贴”更多反映的是员工的静态的历史因素，这些因素并不能反映员工实际的工作能力和劳动价值，使得薪酬分配出现错误导向。奖金主要是单位的经营情况考核结果（组织对组织）分配时主要依据的是员工工作态度（出勤率），缺少对工作能力的量化考核指标，使得薪酬分配没有有效的考核支撑，薪酬分配失去了应有的激励效应。

5.1.3 薪酬改革的重点

薪酬改革必须考虑研究院作为具有几十年历史的国有企业的实际情况，必须把握在稳定基础上进行有效推进的原则。

1.建立以市场为导向的薪酬管理机制。引入市场价位机制，调整分配关系。新的分配制度参照劳动力市场价位，重点向关键管理、科研技术岗位倾斜。将普遍低于劳动力市场价位的关键管理和技术人员的增资幅度提高，使其接近和超过市场价位，同时降低与市场价位接近简单操作服务岗位增资幅度，拉大岗位间工资差别。通过在内部工资分配中引进劳动力价格机制，使劳动力价格能够起到调节各类人员的工资水平和差距的作用。

2.建立以岗位工资为主的工资体系。建立以岗位工资为主要形式的工资制度，明确岗位职责和技能要求，实行以岗定薪，岗变薪变。岗位工资标准设计以岗位差别为主、兼顾能力差异。管理和专业技术人员岗位工资标准按岗位职责确定，拉开同一职级的管理和专业技术岗位收入差距，解决管理和专业技术人员分配中的“大锅饭”。操作服务人员岗位工资按岗位和技能要求确定，根据技能水平不同适当拉开同一岗位职工间收入差距，充分调动操作服务岗位人员学技术、学业务的积极性。整个岗位工资体系

以胜任工作岗位的能力和表现为价值导向，鼓励员工不断提高自身的专业能力和工作业绩，获得更高的报酬。

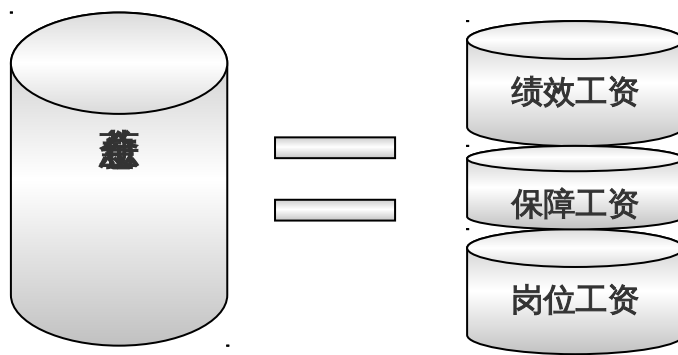
3.在坚持效率优先分配原则的同时，兼顾职工的历史贡献。国有大型资源性企业的老职工为国家和企业的发展曾经发挥了重要作用，现在大部分都退居在辅助和服务岗位，工资分配引入市场机制强调以岗定薪后老职工在岗位竞争中处于明显的劣势。为了确保薪酬制度改革的平稳推进，需设置保障工资。对于老职工将体现职工历史贡献的技能工资和工龄工资合并为保障工资，充分兼顾职工的历史贡献；同时考虑到研究院实际的环境情况和现实的诸多不如意的交通生活条件，新招募进的大学生见习期内也应当享受一定的保障工资，取消过去大学生在见习期内按照研究院机关管理人员的工资收入发放的规定。

4.加大绩效考核力度，将员工的工资分配直接和个人工作业绩挂钩。除保障工资和部分岗位工资外，将其他工资全部列入考核范围，加大考核发放工资的比重（平均应占个人收入的70%，目前为40%）。这样就将单位的实际经营状况传递给员工，并以员工胜任工作岗位的能力和在工作中的表现为价值导向，将月度考核结果和员工收入挂钩。

5.1.4 薪酬结构的设计

江汉研究院原有的薪酬结构比较复杂，各部分工资的功能定位模糊，设计目标含糊，既增加原工资构成，又弱化了激励功能。因此，我们应简化工资结构，实施岗位绩效工资制。

其结构如下图所示：



岗位绩效工资制薪酬结构图

5.1.4.1 岗位工资

岗位工资建立在岗位评价基础之上,考虑到薪酬改革的现实需求,岗位工资在引进地方劳动力市场价的同时,还要参照中石化系统内其他研究院的工资收入:设:A为岗位系数,体现岗位差别、能力差异,拉开同一职级的管理和专业技术岗位收入差距。

B为(本地区年度同类员工平均工资性收入 \times 80%+中石化系统年度同类员工平均工资性收入 \times 20%)

C为预计岗位工资占B的比例(统筹考虑地区年度同类员工该项比例、中石化系统年度同类员工该项比例,再结合江汉研究院的实际情况,一般技术人员为40%,高级技术人员为50%)

则:岗位工资=A \times B \times C

5.1.4.2 绩效工资

绩效工资是风险的体现,是与员工所处岗位发生某种向上变化而带来的变动收入,它使得员工的切身利益与岗位的职责联系的更紧了,同时也克服了吃大锅饭的问题。

江汉研究院的绩效工资应当按照管理人员、技术人员、一般员工不同的岗位按以下方式确定:

- ① 建立相应的考核指标体系。
- ② 将考核指标按重要性不同划分不同的权重分数。
- ③ 将各种指标的实际值与目标值进行比较，计算出目标完成率。
- ④ 目标完成率与权重分数相乘得到考核指标实得分。
- ⑤ 计算绩效工资。

5.1.5 薪酬改革的几个注意点

薪酬改革应当特别注意新招募进的大学生工资收入、管理人员的薪酬结构、技术人员的工资结构几个方面：

一、管理人员的薪酬结构

管理人员的薪酬结构应当是岗位基础工资比例在总收入中所占比例降低，加大绩效工资的比例，从而使管理人员的收入与企业的经营业绩紧密联系起来，实现年薪制。在管理人员的各个等级中，随着等级的增长，绩效工资的比例应呈加速度增大，同时低等级的管理人员的绩效工资的考核指标更多的应当与费用联系起来，而高层管理人员的绩效考核指标更多的应当与企业收益联系起来。

二、技术人员的工资结构

技术人员尤其是高级技术人员的工资结构应当是岗位基础工资比例在总收入中所占比例加大，而绩效工资比例降低。同时实行“人才特区”政策，特殊岗位的报酬要单独考虑，对部分优秀人才可以实行收入商议制度。对某些拥有专利技术或科研成果的人才，在其专利技术或科研成果投入产业开发时，可考虑在目前条件下取得参与税后利润分配以及税前费用列支权利，在条件成熟的情况下的以其开发的专利技术或科研成果入股，享受投资收益。

5.1.6 薪酬改革的基础工作

为建立新的薪酬制度模式：引入市场价位机制，结合单位实际，实行岗位绩效工资制。为此研究院应加强与薪酬制度改革配套的组织、人事、机构、岗位等人力资源管理的基础工作，明确了各类岗位职责和技能要求并在岗位测评的基础上，合理确定岗位对应关系。具体如下：

1.加强定编定岗定员管理，优化组织和人员结构,针对研究院组织机构设置、劳动定员安排，制订相应的管理办法，大力精简机构和富余人员。

2.全面推行工作分析，细化岗位管理，通过工作分析评价，统一规范企业内部岗位名称，重新编写岗位说明书。

3.加强员工动态管理，制订岗位资格证书等制度，进一步推进员工持证上岗和动态管理工作。

4.开展岗位分类评价归级工作，明确中高级管理、初级管理以及一般技术、中高级专业技术和一般人员的划分标准，合理确定种类岗位间对应关系。

在以上工作逐步到位的基础上，研究院才能引入劳动力市场价位机制，确定岗位工资标准，并大力推行员工绩效考核制度。

5.2 建立公正合理、科学量化的考核机制

5.2.1 研究院绩效考核工作现状及问题

江汉研究院现行的对一般员工的考核主要是考勤制度，对管理部门与业务部门的考核基本上是定性考核，每年进行一次。考核内容都是德、能、勤、绩四个方面，且四个方面对不同层次、不同的人的权重都是一样的。根据考核结果，将人员评为优秀、合格和不合格三个档次。

这种考核过程简单，费时少，成本低。存在的主要问题是：一是考核时间跨度长，内容不具体，指标针对性不强，考核结果以定性为主，致使考核结果利用率低。二是评价方法简单，以印象打分为主，容易产生“晕轮

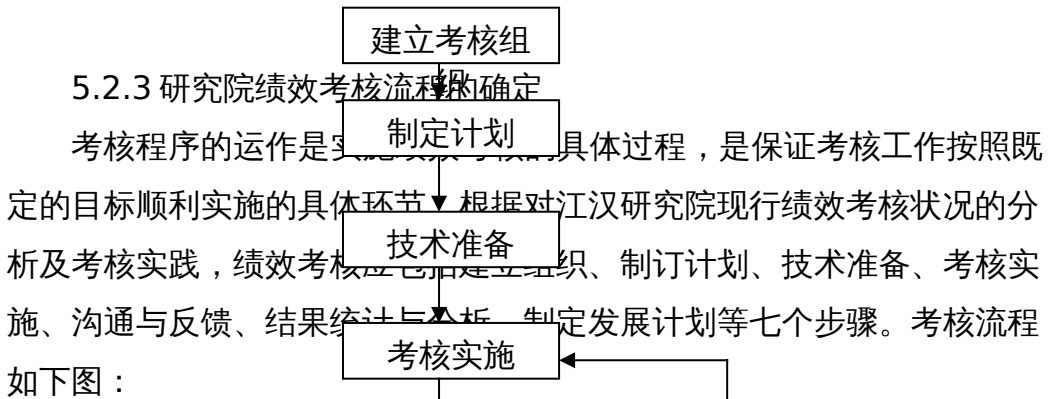
效应”，出现宽容化倾向或严格化倾向；三是考核结果偏差大，且不符合统计学原理，不呈正态分布等等。

总体来说，江汉研究院现有的绩效考核只是一种任务型的工作方式，管理层用它作为干部晋级的标准，并没有将考核结果与员工的工资晋级、奖金分配挂钩。对于管理层来说，考核工作没有起到应有的激励作用；对于专业技术人员来说，考核流于形式，既没起到激励员工的作用，也没引起员工关注自我职业生涯的设计，更没有让员工明确自身的不足之处及今后应努力的方向。

5.2.2 研究院绩效考核改革的重点

1、建立科学、量化的绩效考核指标。考核指标在注重员工“能力”、“态度”“业绩”的同时，要体现员工的“个性化”，要与人力资源管理目标相匹配，要考核员工的创新能力、考核员工的学习能力。要对考核指标进行尽可能的量化，从而避免过多的主观因素，避免人为造成的不公正。

2、实施切实合理考核方法，既要考虑到理论的先进性又要考虑到与企业实际情况的适应性。使得考核结果真正体现员工的实际情况，能够指出员工的不足之处，发现正确的改进方向。



考评流程图

5.2.4 中层管理人员的全方位考核

由于研究院班子成员的考核由分公司人力资源部进行考核，所以在此仅考虑研究院中层管理人员的考核模式。在考核模式上，本文选用了 360 度绩效考评，并根据研究院的实际做了一些调整。

5.2.4.1 考核方案的设计

中层管理人员的绩效考评体系包括签订协议、岗位分析、考核内容、考核方式、考核动员、考核实施、反馈沟通和激励等过程。根据江汉研究院的现状，对院中层管理人员考评的协议可随每年度的院职工代表大会与经济责任制一块制订。岗位分析可结合岗位职务说明书进行。本文将重点探讨考核内容、方式。

5.2.4.2 考核内容

通过中层管理人员的 KPI(关键业绩指标)设计，可以确定中层管理人员的工作业绩考核内容。此外，从管理学的角度，中层管理人员的工作能力考评内容还要包括是否能有效地按照计划合理运用人、才、物，合理安排和组织工作；设置的目标是否合理、明确、有效，对设置的目标计划性时间性是否强；是否具有管理者的影响力，是否善于运用激励学原理控制协调、干预员工，使员工的行为趋于组织目标实现；日常工作中做出的决策是否恰当、果断，能否利用综合的决策信息做出超出一般的决策，且在大多数情况下是正确的选择；是否有很强的沟通欲望和良好的沟通方式，在组织中是否有团队精神；分配给下属的工作是否恰当，工作中是否给出清楚明了的指导；是否创造性地布置工作，给下属发展机会，不断地指导推动下属进步。工作态度考评内容主要是责任心和工作中的模范作用。例如，行政与人力资源经理绩效考核表。

行政与人力资源部门领导考核表

姓名		所属部门		职务	
----	--	------	--	----	--

级别		直接上级		本职务就职时间	
考核周期		考核性质			
	考核项目及权重 (%)	考核指标	评价	备注	
工作成绩	组织管理 (30)	能在业务工作合理化方面提出创见； 能根据经营方针，组织制订有创见的方案； 能运用专业知识，制订深而全面的规划与方案	A-B-C-D-E		
	督导指导 (20)	领会上级的意图，积极提供情报和建议； 指导和培训下级人员掌握业务所必要的知识、技能	A-B-C-D-E		
	本职工作一 (10)	及时、正确制订规章制度，并带头严格执行。	A-B-C-D-E		
	本职工作二 (20)	通过招聘、培训等方式培养企业人才，满足企业发展的需要，员工流失率在3%以内。	A-B-C-D-E		
	本职工作三 (10)	协调各部门工作，使企业运转良好。	A-B-C-D-E		
	其它工作 (10)	能协调本部门与相关部门的工作，顺利完成企业目标； 及时完成上级和企业分配的工作任务； 勇于承担企业的临时任务。	A-B-C-D-E		
工作态度	责任心 (60)	忠于职守，勇于对自己及下属的行为后果负责。	A-B-C-D-E		
	模范表率 (40)	圆满并超额完成工作任务； 勇于承担困难的工作任务； 业务能力强，得到同事的尊重。	A-B-C-D-E		
工作能力	管理领导能力 (60)	工作的计划性强，能分清轻重缓急并做出准确判断决策，有良好的协调沟通能力，重视与其它部门人员协调，在工作上乐于帮助同事。	A-B-C-D-E		
	专业知识 (40)	具有并能运用相关的业务知识，全面有效地解决实际问题，	A-B-C-D-E		
(评定标准)		填写须知： ——非常优秀，理想状态 B——优秀，满足要求 C——基本满足要求 D——略有不足 E——不满足要求	关键事件记录栏		

5.2.4.3 上级考评

(1) 院机关部门科室长由分管的副院长提出初评意见，然后由院长考评，如果部门由经理分管，则由经理直接考评。

(2) 公司机关部门副职由所在部门正职提出初评意见，然后由分管的副院长考评；如果部门由院长分管，则由院长直接考评。

(3) 基层科室正职由分管的副院长牵头，院机关科室各派一名负责人共同参与组成考评小组，经考评提出初步意见后，院长正式考评。

(4) 基层科室副职与正职考评大致相同，只是所在科室的正职参与考评，而且考评占有一定的权重。

5.2.4.4 下级考评

机关部门的人员相对要少，因而部门的正、副职由该部门的全体员工与对口业务部门人员共同对其考评打分。基层科室则由全体员工对他们进行考评打分。

5.2.4.5 同事考评

在 360 度绩效考评中，这一部分应是客户考评。针对石油企业的特点，我们暂可不关注客户对中层管理人员的评价，而考虑常与他们有工作联系的人群。对机关部门的中层领导来说，可随机抽 3—4 名其它部门管理者对他们进行评分。对于基层的管理者来说，可参考上级领导的评分，或直接用上级领导中有关部门对他们的评价。

5.2.4.6 考核结果的计算

考评的目的不同，需要重点考查员工方面情况的侧重就不同，而且不同的层次的权数也不一样。这就要对各个考评项目或指标在不同的考评对象上分配不同的权数。确定各考评项目权数的主要依据是考评目的、阶层及具体职务。

5.2.4.7 沟通与反馈

绩效考核工作结束后，人力资源部门要及时公布考评结果，并建立、调整及改善人力资源管理中的激励机制。绩效考核结果的反馈形式可以是书面的形式，也可以是面对面的交谈。对于大多类考核中没有出现异常的行为的可以将结果以书面的形式反馈给被考评者本人，对于考核结果不理想，或考核中发现被考核人在工作中有异常行为的，则由高层管理人员（一般为院领导）找其面谈，寻找行为发生的原因，找出解决问题的思路提出改善绩效的办法。绩效反馈后，人力资源部门要建立收集意见的途径和一定期限的申诉期，申诉期一般以考核结果公布后一个星期为限，申诉途径可以是电话、信访、电子邮件等方式，让员工能就考核结果进行申诉和反映其他情况。

5.2.4.8 制定发展计划

在分析考核结果的基础上，被考核者首先要自我查找工作中存在的问题，包括工作态度、工作能力及工作任务的完成情况，向院领导、人力资源部门及所在单位班子成员出示书面的工作小结，提出下一步工作的打算和进一步提高工作业绩的计划。分管领导和人力资源部门的领导要仔细阅读发展计划，分析所提计划的可行性和有效性，能否保证目标实现。考核领导小组还要对未达到预期工作业绩的同志分析目标是否切合实际，目标是否有修正的必要，若要修改则及时修正企业目标，否则继续督促、帮助其工作，使企业目标顺利实现。

5.2.5 专业技术人员的全方位考核

5.2.5.1 考核方案的设计

专业技术人员的绩效考核体系包括签订协议、岗位分析、考核内容、考核方式、考核动员、考核实施、反馈沟通和激励等过程。根据江汉研究院的现状，对专业技术人员考核的协议可在每年度的绩效考核结束时结合

效果分析时制订。岗位分析可结合岗位职务说明书进行。本文将重点探讨考评内容、方式。

5.2.5.2 考核内容

根据专业技术人员的 KPI 设计，可以确定其工作业绩考核内容。此外，专业技术人员要考核其对科学的态度、科研的能力，包括其学历、资历，参加的培训、研修等方面的情况。以下是专业技术人员考核表。

专业技术人员考核表

姓名	所属部门	职务	
级别	直接上级	本职务就职时间	
考核周期	考核性质		
	考核项目及权重 (%)	考核指标	评价 备注
工作成绩	工作数量 (40)	实际承担并完成的业务量；科研开发成果数；业务范围内的目标实现情况。	A-B-C-D-E
	工作质量 (40)	工作认真，保证质量，没有差错；科研成果技术含量高；不推诿工作，敢负责任，能有始有终地完成每一件交办的工作和自己份内之事。	A-B-C-D-E
	工作效率 (20)	及时完成分配的任务，并勇于承担临时任务。	A-B-C-D-E
工作态度	责任心 (50)	忠于职守，勇于对自己及下属的行为后果负责。	A-B-C-D-E
	协作性 (30)	自觉维护整体利益，积极主动与上级、同事及其它部门协作；团队精神强，相互合作好。	A-B-C-D-E
	积极性 (20)	工作主动，无须督促，从不将自己的工作推给别人。	A-B-C-D-E
基础能力与工作能力	专业知识及技能 (40)	具有相关的业务知识，能掌握和运用与职务相关的实务知识。	A-B-C-D-E
	精力体力 (10)	身体健康，精力充沛，平时注意锻炼，做到劳逸结合。	A-B-C-D-E
	判断能力 (30)	能分清工作中的轻重缓急，精通专业知识，具有高深准确的判断力。	A-B-C-D-E
	洞察能力 (20)	能立足当前，着眼未来，把握问题关键和方向，随机应变地做出对策，能根据专业知识预测未来。能不断提高专业知识及相关知识。	A-B-C-D-E
(评定标准) A——非常优秀，理想状态 B——优秀，满足要求 C——基本满足要求 D——略有不足 E——不满足要求		填写须知： 待选项上打“√” 特殊情况需在“备注”中注明	关键事件记录栏

5.2.5.3 上级考评

- 1、院机关的专业技术人员由部门所分管的院领导考评。
- 2、基层单位的专业技术人员由所在基层单位的领导进行初评，然后由人力资源部门进行考评。
- 3、中、初级专业技术人员还要由其培养导师进行考评。

对于油气主体专业的高、中级专业技术人员以及非主体专业的高级技术人员的考评由人力资源部门组织，并统一进行。

5.2.5.4 下级考评

高、中级专业技术人员由所承担的培养对象进行考评。初级专业技术人员不进行下级考评。

5.2.5.5 同事考评

对于专业技术人员来说，同事考评主要有同行专家的考评，有新开发产品的用户进行考评，有其技术的服务对象进行考评。

5.2.5.6 考核结果的计算

类同于管理人员的绩效考评结果的计算。

5.2.5.7 沟通与反馈

绩效考核工作结束后的 2-3 个工作日，人力资源部门要向员工及时公布考核结果，并建立、调整及改善人力资源管理中的激励机制。绩效考核结果的反馈形式可以是张榜公布，也可以通过院局域网等媒体进行公布。公布时要公布收集意见的途径和一定期限的申诉期，申诉期一般以考核结果公布后一个星期为限，申诉途径可以是电话、信访、电子邮件等方式，让员工能就考核结果进行申诉和反映其他情况。人力资源部门要安排专人听取员工意见，对那些不认可考评结果的员工要耐心地听取他们的申诉并进行仔细调查、核实。

5.2.5.8 制定发展计划

在分析考核结果的基础上，被考核者首先要自我查找工作中存在的问

题，包括工作态度、工作能力及工作任务的完成情况，向所在单位领导出示书面的工作小结，提出下一步工作的打算和进一步提高工作业绩的计划。各级管理人员和人力资源部门的领导要仔细阅读发展计划，分析所提计划的可行性和有效性，以能否保证企业的目标实现。考评领导小组还要对未达到预期工作业绩的同志分析目标是否切合实际，目标是否有修正的必要。若要修改则及时修正企业目标，否则继续督促、帮助其工作，使企业目标顺利实现。

5.3 建立注重实绩、竞争择优的用人机制

物质财富不是人才的终极需求，不是留住人才的唯一条件，人才的去留往往与事业紧密相连。研究院要彻底打破论资排辈的用人观念，敢于打破条条框框，通过采取竞聘、项目承包、岗位实践等方式，把那些有知识有能力的优秀人才选拔到重要岗位上来，并放权支持他们发挥自身的聪明才智，给其留足施展才华的空间，最大限度地挖掘人才的内在潜力，用事业感、成就感留住人才。

首先要树立务实的人才观。最优秀的未必是最合适的。务实的用人标准应综合考虑知识、能力、业绩和敬业精神等因素，知人善任，扬长避短量才使用，充分挖掘各类人才的潜力。尤其要坚持凭能力、凭实绩用人，大胆启用有魄力、有干劲、正派务实、敢于负责、精通业务、有开拓精神的人。

其次要完善研究院内部流动制度。虽然员工内部流动会带来一定成本，但是适度的流动可以满足员工求知、求新的愿望，避免长期从事单一工作给员工带来的生理、心理劳疾和厌倦情绪，激发员工热情和动力，有利于增加员工的满意度和投入感，有利于提高员工的综合能力，有利于人尽其才、才尽其用，并能达到通过人才内流抵减人才外流的作用。研究院企业

应坚持推行工作轮换制度，规定员工每年的交流比例，有计划有针对性地加强人才的工作轮换制度和进行人才队伍的结构交流、党政交流、定向交流等，使之丰富阅历，增长才干，成为复合型人才。

要真正建立上岗靠竞争、报酬看贡献、工作看创新的竞争激励机制，增强员工的压力和动力，形成“能者上、平者让、庸者下”的用人格局。建立公正、公平、公开的内部竞争环境，变“相马”为“赛马”，为人才提供施展才能、参与竞争的平台。研究院出现空缺职位应及时向全体员工发布，并优先在本企业内部选择，使所有员工均有机会参与竞聘上岗。还应引入退出机制，建立引咎辞职制度，凡在任期内不能完成目标任务或出现重大工作失误者，应自行辞职或予以解聘，不应易地任职。

5.4 建立目标明确、促人成长的培训机制

5.4.1 培训工作目标

培训工作目标必须从两个方面入手，一方面增强各级管理人员、技术人员的市场竞争意识，另一方面有针对性提高其素质和专业水平。

1、以全员培训和大幅度提高市场意识和素质为目标，进一步完善多层次、分类别、多渠道、多形式、重实效、充满活力的教育培训格局。

2、以需求为导向，着力建立总体规划、突出重点、分步实施、注重效果的新型培训体系，进一步完善计划调训与自主参训相结合的充满活力的培训运行机制。

5.4.2 培训工作原则

1、坚持观念转变与业务培训相结合的原则。切实把观念转变摆在重要地位，寓观念转变教育于各种业务培训之中，在提高全体员工实践能力创新能力和适应能力的同时，加强危机意识、竞争意识、市场意识、发展

意识，加强不断创新、追求完美、知识共享、学习工作化、工作学习化意识。

2、坚持培训与使用相结合的原则。全面认识和正确处理教育培训与人才使用的关系，增强履行岗位职责的能力，适应不断变化的形势与任务的需要为目标，进一步探索用人育人一体化的新路子，使培训工作切实由重晋升使用培训转向重知识运用培训上来。

3、坚持普及与提高相结合的原则。正确处理理论学习与专业知识学习的关系，脱产培训与在职自学的关系，积极改进培训内容与培训方式，坚持一手抓普及，一手抓提高，既注重保持脱产培训的强制性，又注重探索学习型教研机制建设的新途径、新方法，提高全员教育的覆盖率，确保在全员教育培训的基础上，重点人才得到重点培养、优秀人才得到优先培养、紧缺人才得到加紧培养、年轻人才得到全面培养。

4、坚持近程与远程相结合的原则。正确处理近程培训与远程培训的关系，紧紧抓住社会经济信息化发展的有利时机，紧密联系企业改革与发展实际，不断转换和完善自身内部运行机制，加快建设企业培训远程教育体系，充分利用大众传媒机构、高校、科研院所的优势，广泛运用远程教育、网络教学等各种现代教学手段，实现企业培训教学资源服务质量与水平的全面提升。

5.4.3 提高经营管理人员市场经济能力

要坚持在教学内容上创新，在管理上规范，在培训质量上下功夫，继续推进研究院经营管理人员岗位资格培训和工商管理培训。要适应形势发展的需要，将其培训的内容和目标的重点转向现代科技管理、市场经济、法律法规、外经外贸等知识学习，培养创新思维、驾驭市场、科学决策、协调管理、勇于开拓进取的素质和能力上来。具体应当抓好以下四个方面的工作：

一是转变经营管理者的观念。研究院职能部门负责人，特别是新提拔的干部须接受市场状况分析培训，深刻认识现代企业的激烈竞争市场状况深刻认识到其所做决策的责任，促使其在经营管理中科学决策。

二是大力开展管理干部岗位适应性短期培训项目。根据干部队伍建设需要，加强举办一些岗位适应性培训班，如新提拔领导干部岗位适应性培训；适时开办一些专题短期培训班，如财务管理、技术创新、经营理财、合同信用、信息技术、人力资源管理、WTO 知识等方面。

5.4.4 提高专业技术人员技术创新能力

从 2004 年起，勘探开发研究院要针对制约研究院发展的“瓶颈”和关键技术难点，以提高科技成果转化率和科技进步贡献率为目标，每年从科技攻关、新产品开发、消化吸收先进技术和应用高新技术等方面开发一批新知识、新理论、新技术课题，通过内部办班或送外培训，采取专题讲座课题研究、学术交流、实地考察、推行导师制与业余自学等多种形式组织学习培训，到 2007 年，力争使全院所有的专业技术人员进行一次新理论、新工艺、新技术、新成果的短期培训；学术技术带头人、高新技术人才及高、中级专业技术骨干以及关键、特殊岗位专业人员的培训，要有针对性的重点计划安排；对学术技术带头人要重点培养他们具有全过程组织和指导科学研究、技术进步和产品开发的能力，能够在本专业领域解决关键技术难题；对高级专业技术人员重点培养技术开发、技术创新及综合技术管理能力；对中级专业技术人员以拓宽现代科技知识，完善知识结构为重点培养独立工作能力和分析、解决实际问题的能力；对关键、特殊岗位专业技术人员，要通过规定的培训考试，取得相应岗位的执业资质证书。同时进一步以厂校联合的方式，有计划地选拔推荐优秀的专业技术与管理骨干就读在职工程硕士、博士研究生，为研究院持续发展构筑人才科技优势。

5.5 建立创新、学习的企业文化精神

企业内部形成的文化，是企业生存与发展的精神动力。随着研究院改革的深入，企业与职工之间的关系发生了重大变化，原有的价值观念、劳动关系、经营理念等受到了严重的冲击，迫切需要有一种新的、与时俱进的现代企业精神来统一员工的思想，使全体员工拥有共同的目标与追求，共同的理想与信念，从而增强企业凝聚力和感召力。

每个企业具体情况不同，企业精神的内容也应不尽相同。江汉勘探开发研究院的企业精神应包括以下内涵：

1、创新精神。在企业员工中倡导勇于创新、敢于开拓、与时俱进、争创一流的精神，促进企业不断发展壮大。

2、敬业精神。鼓励每个员工都以实现企业目标为己任，爱院爱岗，兢兢业业，尽心尽力地做好本岗位的工作，把岗位、企业、事业有机地联系起来。

3、团队精神。现代企业是一个整体，要培养团结友爱、互帮互助、同舟共济的集体主义精神，个人利益服从集体利益，同心合力应对竞争。

4、主人翁精神。每个企业员工都是企业的主人，要引导、激励员工树立以企业为家的思想，关心企业，爱护企业，维护企业形象，积极为企业出谋划策，促进企业稳定发展。

5、学习精神。每个企业员工都应当视工作为一个学习的地方，一个职业发展的地方。应当在实践中学习，向同事学习，同时把自己的所得真诚的告诉他人。

用先进的文化感染教育研究院员工，有助于员工树立正确的人生观、价值观，有助于人才在研究院战略实施中充分发挥作用。只有当研究院的员工明白了自己在研究院中的正确位置，了解了自己对研究院的巨大作用才可能在研究院的发展中体现自己的人生价值。研究院也才会因此更具有凝聚力，更能在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

